



BACHELORARBEIT

Herr
Sam Terlinden

**Employer Branding – Erfolgsfaktoren und deren Bedeutung für ein
Konzept der Branding Agentur MetaDesign Berlin**

2014

BACHELORARBEIT

**Employer Branding – Erfolgsfaktoren und deren
Bedeutung für ein Konzept der Branding Agentur
MetaDesign Berlin**

Autor:
Herr Sam Terlinden

Studiengang:
Businessmanagement

Seminargruppe:
BM11wM1-B

Erstprüfer:
Professor Dipl.-Kaufm. Günther Graßau

Zweitprüfer:
Dipl.-Kaufm. Sven John

Einreichung:
Mittweida, 24.Juli 2014

**Employer Branding – Factors of Success and their
Meaning for a Concept of the Branding Agency
MetaDesign Berlin**

author:

Mr. Sam Terlinden

course of studies:

Businessmanagement

seminar group:

BM11wM1-B

first examiner:

Professor Dipl.-Kaufm. Günther Graßau

second examiner:

Dipl.-Kaufm. Sven John

submission:

Mittweida, 24. Juli 2014

Bibliografische Angaben

Terlinden, Sam:

Employer Branding – Erfolgsfaktoren und deren Bedeutung für ein Konzept der
Branding Agentur MetaDesign Berlin

Employer Branding – Factors of Success and their Meaning for a Concept of the
Branding Agency MetaDesign Berlin

65 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Abstract

Die vorliegende Arbeit geht im ersten Teil auf Basisfaktoren und Erfolgsfaktoren der Erstellung einer Arbeitgebermarke, im Folgenden Employer Brand, an einem dynamischen Arbeitsmarkt ein. Dabei werden aktuelle gesellschaftliche und wirtschaftliche Gegebenheiten berücksichtigt. Im zweiten Teil wird das Unternehmen MetaDesign Berlin mittels eines exemplarischen Interviews auf seine Situation hinsichtlich der im ersten Teil festgestellten Bestandteile erfolgreicher Employer Brand geprüft. Anschließend werden auf Basis einer SWOT-Analyse Einstiegspunkte für einen Schaffungsprozess einer haus eigenen Employer Brand ermittelt.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis.....	III
1.0 Einleitung in die Thematik des Employer Branding	1
1.1 Arbeitgebermarke/Employer Brand	1
1.2 Employer Branding	2
1.3 Die Bedeutung der Unternehmenskultur hinsichtlich der Idee des Employer Branding	6
2.0 Bestandteile von Employer Branding	6
2.1 Recruiting	7
2.2 Retainment	11
2.3 Der psychologische Vertrag	12
3.0 Die Bedeutung von Employer Branding	15
3.1 Gründe für Employer Branding	16
3.1.1 Der Wertewandel.....	19
3.1.2 Fachkräftemangel.....	20
3.1.3 War for Talents.....	21
3.2 Gründe gegen Employer Branding	22
3.3 Beispiele erfolgreicher und gescheiterter Konzepte	23
3.3.1 Optimale Recruiting-Kampagne – Preh	23
3.3.2 Mitarbeiter als Medien – Google	25
3.3.3 Gelungenes Jobportal – Adidas	27
3.3.4 Gescheiterte Employer Branding Maßnahmen	28
4.0 Anwendung der Erkenntnisse auf das Employer Branding von MetaDesign. 30	
5.0 MetaDesign AG – Unternehmensprofil	31
6.0 Die aktuelle Situation von MetaDesign Berlin im Hinblick auf EB	32
6.1 Status Quo des Employer Branding von MetaDesign	33
6.2 SWOT Analyse	34
6.3 Identifikation von Ansatzpunkten für ein EB-Konzept.....	37
6.3.1 Retainment bei MetaDesign	38
6.3.2 Recruiting von MetaDesign	39

7.0 Fazit.....	41
Literaturverzeichnis.....	IV
Anhang	VII
Eigenständigkeitserklärung.....	XXI

Abkürzungsverzeichnis

EB	Employer Branding
EE	Employer Experience
EVP	Employer Value Proposition
USP	Unique Selling Proposition

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aggressive Recruitinganzeige von SAP	11
Abbildung 2: Befragte Mitarbeiter zur Situation des Employer Branding	17
Abbildung 3: Exemplarische Ergebnisse zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit....	18
Abbildung 4: Stellenbeschreibung der Agentur DORTEN	19
Abbildung 5: Beispiel aus der Recruitingkampagne von PREH	25
Abbildung 6: Ungewöhnlicher Arbeitsplatz bei Google Zürich.....	26
Abbildung 7: Jobportal der Adidas Group	28
Abbildung 8: Recruitinganzeige der Kreissparkasse Birkenfeld	30

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: SWOT-Analyse zur Situation des Employer Branding von MetaDesign.....	35
---	----

1.0 Einleitung in die Thematik des Employer Branding

Die wachsende Komplexität des Arbeitsmarktes wird, durch immer mehr technologische Möglichkeiten und eine veränderte Wahrnehmung der Beziehung von Mensch zu Arbeit, vorangetrieben. Auf einem solchen Arbeitsmarkt sehen sich Unternehmen in der Bringschuld gegenüber begehrten Arbeitskräften. Die Internationalität des offenen Marktes betrifft nun verstärkt auch die Personalwirtschaft, sodass Unternehmen nicht mehr in Richtung eines Landes kommunizieren, sondern in Richtung der ganzen Welt. Hinzu kommt ein sich zuspitzender Wandel der deutschen Bevölkerung, welcher den Wettbewerb um die verbleibenden inländischen Top-Kräfte erschwert. Eine mögliche Antwort auf die Frage, wie Unternehmen sich unter diesen Umständen verhalten müssen, um zukunftsfähig zu sein, könnte das Thema Employer Branding liefern. Durch konsequente Reaktionen, auf wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen und im internationalen Rahmen, kann der Auftritt eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber weitreichende Vorteile bieten. Diese sollen in der vorliegenden Arbeit identifiziert und für die Anwendung auf die Branding Agentur MetaDesign Berlin nutzbar gemacht werden. Sämtliche Bezeichnungen für Arbeitskräfte erfolgen im generischen Maskulinum.

1.1 Arbeitgebermarke/Employer Brand

In akademischer Literatur trat der Begriff „Employer Brand“ mit seiner heutigen Bedeutung erstmals in dem gleichnamigen Werk von Ambler und Barrow auf. In diesem beschrieben sie die Employer Brand, zu deutsch Arbeitgebermarke, als „Paket funktionaler, ökonomischer und psychologischer Vorteile, die von der Beschäftigung bei entsprechenden Unternehmen und der Identifizierung mit dem beschäftigenden Unternehmen bereitgestellt werden“ (Ambler & Barrow, 1996). Auch Walker und Higgins beschreiben die Employer Brand als „Zusammenstellung von Attributen und Qualitäten – oft intangibel – die eine Organisation einzigartig machen, eine bestimmte „Employment Experience“ versprechen und diejenigen Menschen einberuft, die in der Unternehmenskultur vorwärts kommen und ihr Bestes geben“ (Walker & Higgins, 2007). Hohegger und Terlutter begründen den Einfluss starker Employer Brands mit den Fähigkeiten, Unternehmen von anderen zu differenzieren, Loyalität zu kreieren sowie die Befriedigung und Entwicklung emotionaler Bindungen zu ermöglichen (Hohegger & Terlutter, 2012). Auch wird der Employer Brand die Funktion zugeschrieben, Mitarbeiter zu motivieren und so ihre Leistung zu steigern (vgl. Towers, Perrin, 2004: zitiert nach Tomczak, Esch, 2008). Die Autoren Johnson und

Roberts hielten ihre Ausführungen etwas kürzer, indem sie formulierten: „Attracting and keeping the best is what an employer brand is all about“ (2006: zit. n. Tomczak & Esch, 2008). Wenn auch jeder der genannten Autoren die Essenz der Employer Brand in eigene Worte fasst, so werden dennoch drei übergreifende Attribute deutlich, die für die folgenden Ausführungen bedeutend sind:

- a) Die Employer Brand vermittelt Vorteile durch die Beschäftigung bei einem gewissen Arbeitgeber.
- b) Die Employer Brand steigert die Motivation und die emotionale Bindung von Mitarbeitern an die Arbeitsstelle und hält sie so im entsprechenden Unternehmen.
- c) Die Employer Brand differenziert den Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt vom Wettbewerb und macht ihn dadurch im Zusammenspiel mit Punkt a) attraktiv für potenzielle Bewerber.

Es wird dabei generell davon ausgegangen, dass „eine leicht wiederzuerkennende und prestigevolle Employer Brand einen höheren Grad an Identifikation mit dem Unternehmen“ seitens der Mitarbeiter bewirkt (Edwards, 2010).

Dieser Grad ergibt sich aus der Übereinstimmung der vermittelten Unternehmenswerte mit den persönlichen Werten (vgl. Kriegler, 2014; Roj, 2012). Dabei basieren kommunizierte Inhalte der Employer Brand auf „symbolischen Werten, die das allgemeine Unternehmens- und/oder Markenimage, aber auch die Unternehmenskultur und die darin enthaltenen Werte einschließen“ (Tomczak & Esch, 2008). Demnach adressiert die Employer Brand nicht nur die besten Mitarbeiter im Sinne der Leistungsfähigkeit, sondern vielmehr die „richtigen“ Mitarbeiter, deren Identifikation mit dem Unternehmen durch die Werteübereinstimmung sie zu mehr als Angestellten macht, da sie das Unternehmen aus eigenen Stücken fördern, um ihre eigenen Werte durch das Unternehmen durchzusetzen (siehe Abschnitt zu intrinsische Motivation in Kapitel 2 „Bestandteile von Employer Branding“).

So lässt sich zusammenfassend festhalten, dass eine Employer Brand ein Instrument ist, welches sich sowohl auf das eigene Unternehmen als auch auf den Arbeitsmarkt richtet und die Ziele verfolgt, Mitarbeiter zu binden und zu motivieren, sowie passende Mitarbeiter zu gewinnen, um das übergeordnete Streben von Unternehmen nach Wettbewerbsfähigkeit und damit nach Zukunftsfähigkeit zu bedienen.

1.2 Employer Branding

Der Prozess der Schaffung einer Employer Brand und damit der Schwerpunkt dieser Arbeit ist das sogenannte „Employer Branding“ (EB). 2006 definierte die Deutsche Employer Branding Akademie erstmals den Begriff folgendermaßen:

„Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber.“ (DEBA, 2006)

Aus dieser Definition ergibt sich, dass Employer Branding keineswegs ein eigenständiger Prozess sein kann, der autonom in Unternehmen agiert. EB findet in einem Umfeld statt, in welchem einflussreiche Faktoren beteiligt sind. Dabei ist zwischen unternehmensexternen und unternehmensinternen Faktoren zu unterscheiden. Externe Faktoren werden im Folgenden als Rahmenbedingungen betitelt, während interne Faktoren Unternehmensspezifika genannt werden.

Verschiedene Rahmenbedingungen bilden den Handlungsspielraum von Employer Branding, einem Werkzeug an einem Arbeitsmarkt, welcher dynamisch auf gesellschaftliche und politische Ereignisse reagiert. Daher ergibt sich das Handlungsfeld von Employer Branding aus gesetzlichen Bedingungen mit direktem Einfluss auf das Unternehmen. Beispiele sind an dieser Stelle die Einführung der Blue Card (Arbeitserlaubnis für hoch-qualifizierte Fachkräfte aus Nicht-EU-Staaten), Datenschutzbestimmungen, die Frauenquote und das allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (Weitzel et al., 2013). Der direkte Einfluss solcher Gegebenheiten auf das Unternehmen beeinflusst die Ziele von EB-Konzepten. So ist es beispielsweise vorstellbar, dass eine, im Rahmen von EB aufgesetzte Recruitingkampagne verstärkt weibliches Publikum mit der Botschaft von flexiblen Arbeitszeiten oder der Möglichkeit eines Sabbaticals (1-Jahres Berufspause) für den Fall einer Schwangerschaft anspricht. In diesem Sinne ist es von höchster Bedeutung, die Ziele des EB von Beginn an zu definieren und mit gesetzlichen Rahmenbedingungen abzugleichen, oder auf solche zu reagieren, falls nötig.

Die Rahmenbedingungen Fachkräftemangel, War for Talents und Wertewandel werden im späteren Verlauf der Arbeit ausführlicher erörtert. Denn: Sie sind im Gegensatz zu den hier genannten gesetzlichen Rahmenbedingungen keine einmalig festgelegten Faktoren von absolutem Charakter, sondern befinden sich ihrerseits auf einem Entwicklungsstand hinsichtlich ihres Umfanges und ihrer Wichtigkeit für EB. Das heißt, dass sich ihre Bedeutung bei der Konzeptionierung einer Employer Brand verändern kann. Ihre Rolle als Fundament, beziehungsweise als Teil der zu berücksichtigenden Ausgangslage, kann demnach zukünftig bedeutender oder auch weniger bedeutend sein.

Unternehmensspezifika hingegen sind Faktoren, die in dem Unternehmen selbst Wirkung auf EB haben. Innerhalb dieser stehen verschiedene Bezugsgruppen von EB in Relation zueinander. So kann man Mitarbeiter je nach Kompetenzen oder Aufgabefeldern unterteilen, was bei der Adressierung von Mitarbeitern unerlässlich ist. Auch

Führungskräfte können - je nach zu sendender EB-Botschaft - ihrer Position nach segmentiert werden und separat vom Vorstand betrachtet werden (vgl. Moroko, Uncles, 2008). Außerdem stehen jene Segmente aus Mitarbeitern in Bezug zu Eigenarten des Unternehmens, wie beispielsweise dem Unternehmensstandort, der Bürogestaltung, der Hausordnung, dem Büromodell, Arbeitsarrangements flexible und weiteren Spezifika des Arbeitsumfeldes wie dieses mit Einfluss auf Mitarbeiter (vgl. <http://careers.accenture.com/us-en/your-future/work-environment/Pages/index.aspx>, Zugriff 10.04.2014). Das Beratungsunternehmen Accenture erkannte die Auswirkungen der Inneneinrichtung auf die Effizienz und Produktivität der Mitarbeiter und ihre Bedeutung für ihr Image als Arbeitgeber. So wurde das Programm „Workplace 2.0“ ins Leben gerufen, welches sich der Inneneinrichtung annimmt - und mehr Flexibilität und Progressivität im Arbeitsfluss erwirken soll.

(http://www.bizjournals.com/charlotte/blog/bank_notes/2013/01/no-desks-allowed-accentures.html / <https://www.youtube.com/watch?v=CImUpZ9cdQs> Zugriff 16.02.14). Doch nicht nur die Gestaltung der Arbeitsplätze, sondern auch die Organisationsstruktur, in der EB stattfinden soll, ist entscheidend. So spielt die Größe des Unternehmens eine wichtige Rolle, da ein mittelständisches Unternehmen mit 500 Mitarbeitern unter einer Marke eine andere Vorgehensweise verlangt als ein Konzern mit vielen Tausenden Mitarbeitern, die neben der eigenen Hausmarke auch Teil der Dachmarke sind.

Unter der Berücksichtigung all dieser Einzelteile ergibt sich in Harmonie mit der Definition einer Employer Brand das Ergebnis, dass EB eine langfristige Strategie mit der Absicht ist, Mitarbeiter an ein Unternehmen zu binden, es für potenzielle zukünftige Mitarbeiter, aber auch für Kunden und sonstige Bezugsgruppen attraktiv wirken zu lassen (Hochegger & Terlutter, 2012).

Die Gesamtheit aller oben genannten Einflussfaktoren, sowohl interner als auch externer Art, bildet die sogenannte „Employer Experience“ (EE). Bei ihr handelt es sich um die Gesamtheit aller Erfahrungen, die ein Mitarbeiter während seiner Anstellung macht (vgl. Parment, 2009). Innerhalb dieser bildet die „Employer Value Proposition“ (EVP) ein „Nutzenversprechen eines Arbeitgebers gegenüber den Arbeitnehmern“ (Stritzke, 2009; siehe Kapitel „Der psychologische Vertrag“). Es handelt sich daher um eine Annäherung an die Unique Selling Proposition (USP) aus der Marketinglehre, welche besagt, dass die Begehrlichkeit eines Produktes oder einer Dienstleistung durch ein Merkmal entsteht, welches das Produkt einzigartig macht.

Wie auch der USP dient die EVP als Alleinstellungsmerkmal und richtet sich an den Arbeitsmarkt. Wie ein Produkt unter einer gewissen Marke auf dem Verbrauchermarkt vertrieben wird, so stellt sich hier das Unternehmen selbst an Stelle des Produktes und preist statt der Produktmarke die Employer Brand unter Verwendung der EVP statt dem USP an. Wie auch das USP dient die EVP so als kommunikatives Mittel zur Dif-

ferenzierung am Arbeitsmarkt und zum „identifying the unique, employment experience' by considering the totality of tangible and intangible reward features that a particular organisation offers to its employees“ (Edwards, 2010). So trägt unter anderem die Leistungsanforderung an Mitarbeiter maßgeblich zur Einzigartigkeit des Unternehmens bei (ebender). Trotz des hohen Stellenwerts emotionaler Faktoren, wie beispielsweise das subjektive Empfinden einer EB-Botschaft, ist sie im folgenden Verlauf dieser Arbeit im Sinne eines nicht tiefer erörterten Gegebenheit zu betrachten, um den Umfang dieser Arbeit nicht zu sprengen. Wie im Verbrauchermarketing ist es auch im EB sinnvoll, Zielgruppen zu segmentieren. Da in Unternehmen die Belegschaft den größten Einfluss auf die Employer Brand ausübt, kann man sie als Stakeholder dieser betrachten und die Employer Brand entsprechend nach Charakteristika und Erwartungen ausrichten (Hochegger & Terlutter, 2012).

Trotz dieser weitläufig bekannten Prinzipien verfügen nach Angaben der Deutschen Employer Branding Akademie dennoch die wenigsten Unternehmen über eine genaue Vorstellung vom Aufbau einer Employer Brand und dem Prozess des EB (DEBA, 2006). Dies kann auf die Neuartigkeit dieser Management-Aufgabe zurückgeführt werden, welche in Unternehmen mit hervorragendem Image nicht für nötig gehalten wird (Rose, 2013). So werden zahlreiche funktionale, ökonomische und psychologische Ressourcen in die EVP investiert und doch ist die Lücke zwischen versprochenen Eigenschaften und tatsächlich eingetretenen Eigenschaften der Employer Brand enorm (vgl. Moroko, Uncles, 2008). Dies wiederum scheint darauf zurückführbar zu sein, dass die hohe Bedeutung von Mitarbeitern als Bezugsgruppe von Unternehmen und deren Einflussvermögen nicht stark genug als Zielgruppe wahrgenommen wird, die, wie jede Zielgruppe, spezielle Bedürfnisse und Anforderungen an eine Marke hat. Hierbei kann diskutiert werden, ob es sinnvoll ist, separiertes EB durchzuführen, indem speziell verschiedene Bezugsgruppen mit verschiedenen Employer Brands angesprochen würden (Hochegger & Terlutter, 2012). So würde bspw. aus der Unternehmensmarke als Fundament ein Markenkern ermittelt werden müssen, aus dem dann wiederum Werte abgeleitet werden würden, die Zielgruppen der zukünftigen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeiter ansprechen. Eine derartige Unterteilung der Employer Brands könnte allerdings das Risiko mit sich bringen, unter Mitarbeitern, die in ihrem Arbeitsalltag höchstwahrscheinlich nicht nur von „ihrer“ Marke tangiert werden, Verwirrung auszulösen, beziehungsweise eine Verwässerung der übergreifenden Unternehmensmarke durch schwierig zuzuordnende und auseinanderzuhaltende Werte stattfinden zu lassen, so dass sich dies im Widerspruch zu einer konsistenten Kommunikation befindet (vgl. Rose, 2013).

1.3 Die Bedeutung der Unternehmenskultur hinsichtlich der Idee des Employer Branding

Bereits 1985 beschrieb Whetten die Rolle der Unternehmenskultur (UK) als „zentraler, andauernder und unterscheidender Charakter einer Organisation, als etwas mit bestimmter Relevanz in der Idee des EB“ (Whetten, 1985: zit. n. Edwards, 2010). Darauf aufbauend beschreibt Edwards (2010) die UK als fundamentaler Bestandteil der Organisation zur Identifizierung und zur Wiedererkennung von einem Kollektiv oder genauer von Mitarbeitern. Außerdem nimmt sie eine anleitende Bedeutung an, wenn es um das Verhalten von Mitarbeitern geht (Ashford and Mael, 1996: zit. n. Edwards, 2010). Damit einhergehend tritt auch das Phänomen auf, dass jede Aktivität der Mitarbeiter zur Gestaltung der UK beiträgt. Die Wirkung der UK auf Mitarbeiter zeigt sich in deren Reaktionen. Diejenigen denen die UK gefällt sind zufriedener und leisten mehr, beziehungsweise sind jene unzufriedener, leisten weniger oder verlassen gar das Unternehmen, denen sie nicht gefällt (vgl. Parment, 2009). Des Weiteren entsteht das Bedürfnis nach EB meist aus dem Drang nach einer Veränderung der UK. Besonders stark wird dieses Verlangen, wenn beispielsweise Mitarbeiter aktuelle Eigenschaften der UK nicht annehmen oder Ziele und strategische Ausrichtungen des Unternehmens auf operativer Ebene unbekannt sind (vgl. Hohegger & Terlutter, 2012). Die UK wird so zu einem wichtigen Fundament einer Employer Brand und muss vor dem Beginn einer Konzeptionierung genauesten untersucht werden (vgl. Kriegler, 2014).

2.0 Bestandteile von Employer Branding

Bevor im Folgenden auf die beiden Hauptbestandteile Recruiting und Retainment eingegangen wird, ist es an dieser Stelle angebracht, auf das Thema Motivation einzugehen, da es beide Bestandteile beeinflusst. Sowohl bei Recruiting als auch bei Retainment handelt es sich um ein Werkzeug zur Schaffung von Motivation zu einer gewissen Handlung, sei es beispielsweise die Steigerung emotionaler Bindungen, oder das Aktivieren von neuartigen Gedanken, wie etwa das Interesse an einem gewissen Unternehmen als Arbeitgeber. Dabei ist zwischen a) extrinsischer und b) intrinsischer Motivation zu unterscheiden. a) Extrinsische Motivation beschreibt einen äußeren, direkten Reiz zu einer Handlung (Barbuto, Scholl, 1998; zit. n. Lin, 2013). Hierbei stehen sowohl positive als auch negative Sanktionen im Vordergrund, dargestellt durch Belohnungen und Bestrafungen, wie Boni und Degradierungen. Extrinsische Motivation findet verständlicherweise verstärkt im Recruiting statt, da der erste visuelle Eindruck auf

äußeren Reizen basiert. Erst bei tiefergehender Beschäftigung mit den gesendeten Botschaften ist intrinsische Motivation möglich.

b) Unter dieser Art der Motivation wird der Reiz zu einem inneren Antrieb verstanden, bei welchem der Adressat die Bereitswilligkeit dazu entdeckt, einer gewissen Handlung selbstständig nachzugehen und ein Ziel aus freien Stücken erreichen zu wollen (Yavuz, 2012, S. 155). Beispiele für Reize sind unter anderem Aufstiegschancen und das Interesse an der Handlung selbst. Diese Form der Motivation ist besonders im Hinblick des später erörterten Kapitels Wertewandel wichtig. In diesem kann festgestellt werden, dass intrinsisch motivierende Faktoren eines Arbeitsplatzes, wie zum Beispiel Ausstiegsschancen, extrinsischen Faktoren wie Gehalt untergeordnet wird. Intrinsische Motivation findet zwar sowohl im Recruiting als auch im Retainment eine Bedeutung. Bei Retainment kommt ihr jedoch eine gehobene Bedeutung zu, da sie nicht vom Wettbewerb überboten werden kann, was ihre Bedeutung für das Employer Branding Konzept verdeutlicht. Die Überbietung kann aus dem Grund nicht stattfinden, dass bei Steigerung der Belohnung einer aus eigenen Stücken gerne betriebenen Handlung die Gefahr des Korrumpierungseffektes auftritt. Dieser besagt, dass bei übermäßiger Belohnung einer aus freien Stücken betriebenen Tätigkeit die Lust an dieser abnimmt (Ryan und Deci, 2000; Theinberg, 2010; zit. n. Abramovskij, 2013). Diese Gefahr betrifft nicht nur die Absicht des Abwerbens, sondern auch das eigene Retainment.

2.1 Recruiting

Recruiting behandelt die Ansprache von potenziellen und gegebenenfalls speziellen Mitarbeitern, welche für das kommunizierende Unternehmen von Bedeutung sind. Hierbei gilt es den Kommunikationskanal sorgsam zu wählen, da nicht jedes Publikum von allen Kanälen erreicht wird (Bondarouk & Weekhout, 2012). So werden Stellenanzeigen in Zeitungen im digitalen Zeitalter seltener genutzt als die Unternehmenswebsite, welche die meist aufgesuchte Informationsquelle darstellt (LinkedIn, 2012). Bereits seit zehn Jahren kann festgestellt werden, dass die Erfolgschance, einen ansprechenden Arbeitsplatz zu finden, im Internet die Größte ist (Weitzel et al., 2013). Hierbei befinden sich Stellenbörsen an der Spitze der meist besuchten Informationssites, gefolgt von der Unternehmenswebsite.

Jedoch als effizientestes Medium der Employer Brand, im Sinne von Glaubwürdigkeit und erfolgten Bewerbungen, werden die Mitarbeiter selbst angesehen (Schramm-Klein, 2012). Wenn Mitarbeiter mit Freunden und Familie, sowie in sozialen Netzwerken, Alumni-Vereinen etc. kommunizieren, erhöht sich der Bekanntheitsgrad der Employer Brand sowie die Attraktivität des Unternehmens (Parment, 2009). Mark Granovetter

griff diesen Gedanken bereits 1973 auf und entwickelte ihn in seinem Werk „the strength of weak ties“ weiter. Er kommt zu der Erkenntnis, dass Botschaften, welche über weniger stark ausgeprägte Beziehungen gesendet werden, wesentlich weiter verbreitet und öfter wiederholt werden als Botschaften, die über starke Beziehungen gesendet werden. Er erklärt dieses Phänomen damit, dass Botschaften sich durch Wiederholung abnutzen und sie in Kreisen starker Beziehungen oft wiederholt und schnell abgenutzt werden. Einzelne Personen aus diesen Kreisen tragen die Botschaft über schwache Beziehungen mit seltenen Kontakten weiter. Hierbei ist die Abnutzung wesentlich geringer, da die Wiederholung aufgrund der seltenen Kontakte kaum vorkommt (Granovetter, 1973). Diese Überlegung bekommt unter Beachtung verschiedener interner und externer Zielgruppen, sowie deren Segmentierung und Ansprache eine besondere Bedeutung.

Aus dem Journal „Employer Branding and Market Segmentation“, 2009 von Moroko und Uncles verfasst, geht hervor, dass zwischen fünf Ansätzen der segmentgestützten Ansprache unterschieden werden kann, der die klassische Segmentierung (demografisch, geografisch, psychografisch, verhaltensorientiert) zugrunde liegt.

„Product feature“ spricht hierbei Arbeitnehmer an, welche spezielle unternehmensinterne Vorteile, wie beispielsweise Kinderpflege oder flexible Arbeitszeiten (siehe oben) schätzt und sie demnach als differenzierende Vorteile sieht.

Der „Interaction effect“ konzentriert sich darauf, potenzielle Bewerber dadurch anzusprechen, dass die Arbeitsgruppe, in der die Stelle zu besetzen ist, speziell aus dem wahrgenommenen Unternehmensprofil heraussticht, indem diese bestmöglich von sich selbst und Besonderheiten der Anstellung berichtet, was in Einklang zu der Idee des Mitarbeiters als wirksamstes Medium steht.

„Choise barrier“ wiederum geht vom Unternehmen als System aus und behandelt die Verwendung von Ein- und Ausstiegchancen. Als Beispiel für eine Einstiegsbarriere, wie das Ablehnen eines Absolventenprogramms in Unternehmen genannt wird, in denen Berufserfahrung dringend erforderlich ist. Ausstiegsprogramme werden in Form von verspäteten Boni, Langzeit-Boni oder einer zu langen Beschäftigung in dem Unternehmen angeführt, bei denen die Mitarbeiter gleichzeitig von der Langzeitanstellung profitieren und sich später Angstzustände bilden, nicht ohne den derzeitigen Beruf überleben zu können, beziehungsweise für den Arbeitsmarkt schlichtweg zu alt geworden zu sein. „Bargaining Power“ bildet das Segment der Hochqualifizierten, welche ihren Wert durch Berufserfahrung und hohe akademische Abschlüsse einzuschätzen wissen und an spezielle Fachkräfte mit seltenen Fähigkeiten. Dieses Segment geht auf die Ansprache besonderer Leidenschaften für Tätigkeiten ein, welche mit dem vakanten Arbeitsplatz einhergehen.

Der „Profitability“ Ansatz behandelt die Belohnung für eine gewisse Profitabilität eines Mitarbeiters für das Unternehmen (Moroko & Uncles, 2009). Aus dieser Mechanik der Segmentierung wird ersichtlich, dass für strategisches Recruiting nicht nur die Zielgruppe relevant ist, sondern auch Ausrichtung des Unternehmens, die Beschaffenheit der zu vergebenen Stellen und der monetäre Aufwand, zu dem das Unternehmen bereit ist, beziehungsweise welches es als notwendig erachtet. Bei der Ansprache des gewählten Segmentes ist es daher schon aus Kostengründen wichtig, das Employer Branding übergreifend auf allen Kommunikationskanälen konsistent auszurichten. Da die Employer Brand mit der auf dem Verbrauchermarkt kommunizierte Produktmarke gemeinsame Elemente hat, werden Kunden von beiden Marken adressiert und können als potenzielle Mitarbeiter betrachtet werden (Parment, 2009; Rose, 2013). Dabei sind solche unternehmensferne Gruppen als „weak ties“ zu sehen, also Gruppen, die in keinem direkten Kontakt mit dem Unternehmen stehen, sondern indirekt über Produkte/Dienstleistungen oder Mitarbeiter erreicht werden. Sie nehmen das gleiche Image des Unternehmens wahr wie Angestellte. Das aus der Unternehmenskultur resultierende Image dient der Differenzierung von Unternehmen anhand verschiedener Attribute, von denen die Annahme der Zustände innerhalb des Unternehmens abgeleitet werden, die solchen außenstehenden Gruppen unbekannt sind (vgl. Agrawal and Swaroop, 2007). Es ist daher anzunehmen, dass neben starken Unternehmensmarken gerade greifbare Produkte oder deutliche Dienstleistungen maßgeblich zur Wahl des Arbeitgebers beitragen (vgl. Hochegger, Terlutter, 2012).

Parment geht bei der Arbeitgeberwahl von sechs aufeinanderfolgenden Prozessschritten aus, welche ein potenzieller Mitarbeiter durchläuft:

- a) Markenbekanntheit (Awareness)
- b) Vertrautheit (Familiarity)
- c) Gefallen finden
- d) Bevorzugung und Berücksichtigung
- e) Bewerbung
- f) Akzeptanz

(vgl. Parment, 2009).

Um diesen Ablauf der Interessentengewinnung möglichst effizient zu gestalten, gilt es besonderen Faktoren Beachtung zu schenken. So ist einer von diesen die zwingende Notwendigkeit, die Wahl der Kommunikationskanäle auf das entsprechende Publikum abzustimmen. Dabei ist es sinnvoll, allgemeine Kommunikation über die Employer Brand von der Adressierung spezieller Zielgruppen zu trennen, um speziellen Bedürfnissen zu entsprechen (vgl. Parment, 2009).

Übergreifende Interessensfelder potenzieller Mitarbeiter und somit Inhalt der allgemeinen sowie der spezifizierten Kommunikation der Employer Brand sind Rahmenbedingungen, die in direktem Bezug zum Arbeitsalltag stehen. So sind Standort des Unternehmens, Bürogestaltung, Sportangebot und dergleichen „äußere“ Differenzierungsmöglichkeiten mit dem Potenzial, sich vom Wettbewerb des Arbeitsmarktes abzuheben. Hierbei muss berücksichtigt werden, dass durch das Blue Card-Gesetz nun auch ausländische Fachkräfte adressiert werden können, beispielsweise um einen unternehmensinternen Fachkräftemangel auszugleichen (Kolodziej, 2011). Interne Faktoren mit der gleichen Wirkung sind hingegen flexible Arbeitszeiten, Work-Life-Balance, Weiterbildungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen (vgl. Rump et al., 2013; Schramm-Klein, 2012; Schuble et al., o. J.). Angebote dieser Art bedürfen bei unzureichender bisheriger Durchführung jedoch enorm viele Ressourcen, sodass die Entscheidungsgewalt bei Vorständen verortet werden muss, welche gegebenenfalls in der projektbegleitenden Umstrukturierung eine derart große Hürde vermuten, dass sie nur geringfügig wirksame Maßnahmen ergreifen (vgl. Rose, 2013).

Parment (2009) greift in diesem Zusammenhang den Gedanken auf, bereits vorhandene Attribute, die für den Recruitingprozess Relevanz besitzen, aufzugreifen. So schlägt er vor, attraktive Eigenschaften des Standortes zu kommunizieren, Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit anzustellen und gegebenenfalls zu veröffentlichen und bei einem erfolgreichen Produkt einen Bezug zum Arbeitsplatz herzustellen.

Die Bereitschaft, ein gewisses Unternehmen als Arbeitgeber zu wählen, ist nicht allein von dessen Image und der richtigen Adressierung abhängig. Auch die Persönlichkeit des Empfängers trägt zu seiner Entscheidung bei. In diesem Zusammenhang kann diskutiert werden, welche Facetten der Psyche eines Menschen durch Recruiting beeinflusst werden können. Beispielsweise kann die Risikobereitschaft einer Person Aufschluss darüber geben, ob er als potenzieller Mitarbeiter in Frage kommt, für welche Position er geeignet ist und wie er Entscheidungen trifft, kurzum, ob er für das Unternehmen geeignet ist (vgl. Parment, 2009). So ist eine statisch wirkende Eigenart der Persönlichkeit ein elementarer Einflussfaktor. Aus der Unternehmenskultur werden die benötigten Eigenschaften dieser Art abgeleitet und als Teil des Stellenprofils als Kommunikationsmittel nutzbar gemacht. Der Softwarehersteller SAP schuf auf dieser Basis eine Kampagne, welche den Kampfgeist des Lesers ansprach, sodass der erste Filter geeignete von ungeeigneten Kandidaten trennte und so die Ansprache spezifizierte, wie das folgende Beispiel in Abbildung 1 zeigt.



Abbildung 1: Aggressive Recruitinganzeige von SAP

2.2 Retainment

Retainment, Englisch für „Bindung“, bezeichnet die zweite Hauptfunktion von EB: Die Bindung wertvoller Mitarbeiter, hinsichtlich ihrer Leistung, Rolle im Team, Übereinstimmung mit Unternehmenswerten an das Unternehmen etc.. Retainment wird in manchen Werken als ein Programm zur Steigerung der Loyalität zum Unternehmen beschrieben (vgl. Parment, 2009), jedoch würde dies bedeuten, dass loyale Mitarbeiter ein tiefgehendes persönliches Interesse daran hätten, das Unternehmen zu unterstützen. In diesem Fall wäre kein Grund für EB, geschweige denn Recruiting und Retainment gegeben. Was als Loyalität bezeichnet wird ist folglich Motivation, bei einem Unternehmen zu arbeiten und sich dort in seiner Rolle wohl zu fühlen, sodass kein

Grund besteht, das Unternehmen zu verlassen (Emerald Group, 2007). Tatsächlich haben Unternehmen größte Schwierigkeiten damit, Mitarbeiter erfolgreich emotionale zu binden (Nink, 2012). Retainment, als Teil des Employer Brandings, beschreibt Einflussgrößen darauf, das Image einer Employer Brand mit Maßnahmen so zu gestalten, dass Bedürfnisse der Mitarbeiter erfüllt werden und Problemfaktoren im Unternehmen behoben oder zumindest transparent und somit verständlich werden, sodass die Bindung zum Unternehmen gestärkt wird. Neben den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter können Grundbedürfnisse festgestellt werden, welche unerlässlich für die Zufriedenheit der Mitarbeiter sind. So kommt der Glaubwürdigkeit eine immense Bedeutung zu, da sie bestimmt, ob den gestreuten Botschaften, sei es im Recruiting oder Retainment, überhaupt Beachtung geschenkt wird. Ohne vermittelte und bewiesene Glaubwürdigkeit erfüllen Botschaften aller Art keinen positiven Zweck. Damit einhergehend entsteht Affinität aus Einverständnis und dem Gefühl der Sicherheit durch Kontrolle (Davies, 2008; Sinek, 2014).

Um solche Grundbedürfnisse zu erfüllen, ist die Initiative von höchsten Führungskräften bedeutend, um die Zusammenarbeit von Managern und der Abteilung Human Resources zu koordinieren. Denn während Recruiting hauptsächlich nach außen gesendet wird, konzentriert sich Retainment auf das Innere des Unternehmens. Führungskräfte müssen involviert werden, um ihrerseits Retainment selbstständig betreiben zu können, was besonders in großen Unternehmen unabdingbar ist. Der Aufbau von solchen Grundbedürfnissen ist im Gegensatz zu Recruitingkampagnen kein Prozess mit einem klaren Abschluss. So wird Retainment gegebenenfalls nicht als strategische Maßnahme greifbar und hierarchisch nicht hoch genug angesiedelt. Die zuständigen, beziehungsweise betroffenen Manager, welche Mitarbeiter verlieren, sind stärker an QuickWins interessiert und versprechen sich eine schnelle und unkomplizierte Lösung eines komplexen Problems (Cheese, 2009).

2.3 Der psychologische Vertrag

Unter dem psychologischen Vertrag versteht man die gegenseitige Verpflichtung von Arbeitnehmern und Arbeitgebern, versprochene Eigenschaften zu erfüllen.

Auf Arbeitnehmerseite bedeutet dies, dass die Botschaften des Unternehmens über die Employer Experience bei Einstellung zutreffen. Auf Unternehmensseite bedeutet es, dass die eingestellte Kraft leistet, was von ihr erwartet wird und ihrerseits einen positiven Einfluss auf die EE ausübt. Rousseau definiert den Begriff „psychological contract“ folgendermaßen:

„The term psychological contract refers to an individual's beliefs regarding the terms and conditions of a reciprocal exchange agreement between that focal person and another party. Key issues here include the belief that a promise has been made and a consideration offered in exchange for it, binding the parties to some set of reciprocal obligations.“ – Denise Rousseau, 1989

Ferner unterscheidet Rousseau zwischen den beiden Arten „psychological contract“ und „implied contract“. Während die Psychologin unter ersterem eine Vereinbarung zwischen Individuen fasst, versteht sie unter „implied contract“ zwar ebenso eine gegenseitige Vereinbarung, jedoch zwischen zwei Parteien in einem bestimmten Umfeld (bspw. Unternehmen und Belegschaft), deren beruflicher Umgang Auswirkungen auf die soziale Struktur hat, innerhalb welcher der Umgang stattfindet. Die Parteien bestehen hierbei aus Interessensgruppen statt aus Individuen (Rousseau, 1989).

Ich konzentriere mich im weiteren Verlauf auf den psychologischen Vertrag, da ich mich zwar mit den Einflüssen auf soziale Strukturen in Unternehmen befasse, jene Strukturen jedoch nicht im Fokus der hier zu erörternden Fragestellung stehen.

Die Notwendigkeit bei der Feststellung zu Erfolgsfaktoren von EB auf den psychologischen Vertrag einzugehen, ergibt sich aus dem aktuellen Anspruchsniveau von Arbeitnehmern, eine Einhaltung von der Übereinstimmung des Erscheinungsbildes eines Unternehmens mit der tatsächlichen Erfahrung zu erwarten, bei deren Nicht-Einhaltung das Bedürfnis nach einer Corporate Identity entsteht, welche mit der eigenen Wertevorstellung harmonieren muss (Parment, 2009).

Ohne an dieser Stelle vorgreifen zu wollen, muss die Kernaussage des später erörterten Wertewandels hier genannt werden. Diese besteht darin, dass sich abzeichnet, dass Geld und sonstige Vergütungen nicht mehr das wichtigste Kriterium bei der Arbeitgeberwahl sind, sondern nach und nach durch weiche Faktoren im Sinne einer emotional wahrgenommenen Employer Experience ersetzt werden (nach Cheese, 2009).

Douglas Hall beschreibt in diesem Zusammenhang drei Eigenschaften, welchen der psychologische Vertrag gerecht werden muss, um Erwartungen an die EE zu erfüllen:

- a) Das Einhalten von Versprechen gegenüber den Mitarbeitern.
- b) Vertrauen in die Führung, sich für die Interessen der Belegschaft einzusetzen.
- c) Faire Behandlung, besonders in Hinsicht auf das Belohnungssystem.

(vgl. Hall, 1998; zit. n. Cheese, 2009)

Je nach dem, in welchem Maße diese Erwartungen erfüllt werden, öffnen sich kognitive Strukturen bei Mitarbeitern. So wird bei absoluter Erfüllung des psychologischen Vertrags die Funktion der Mitarbeiter als Medien aktiviert, welche eins der effektivsten Recruitingmittel darstellt. Dieses Phänomen tritt ein, wenn die Erfüllung zum bisher

wahrgenommen Image des Arbeitgebers passt, sodass Mitarbeiter Stolz aus ihrer Zugehörigkeit zu diesem entwickeln und sich mit dem Unternehmen identifizieren. Von dieser gesteigerten Identifikation, einem der höchsten Ziele von EB, versprechen sich Mitarbeiter einen Übertrag des Unternehmensimages auf sich selbst. Sie profilieren sich durch das Unternehmen und identifizieren sich so mit dem Unternehmen, wobei hier aus dem Image hervorgehende symbolische Aspekte mit identitätsbasiertem Charakter von grundlegender Bedeutung sind. Dies meint ein Übereintreffen der vermittelten Werte des Unternehmens, welche Mitarbeiter auch auf ihre eigene Person übertragen können (Edwards, 2010). Hierbei erklärt Edwards die Suche nach der Werteübereinstimmung mit dem natürlichen Drang zur Gruppenzugehörigkeit, bei welcher eine Wechselbeziehung von Individuum und Gruppe stattfindet. Innerhalb dieser sucht der Einzelne nicht nur Zugehörigkeit, sondern auch einen Übertrag der in der Gruppe anerkannten Werte auf sich selbst und die Möglichkeit, die eigene Wertevorstellung einzubringen. Der Erfolg der Integration ist folglich davon abhängig, ob die Gruppe, also das Unternehmen, diese ermöglicht und fordert.

Die Werte, welche potenzielle und aktuelle Mitarbeiter zum Eingehen eines psychologischen Vertrags bewegen, können laut Edwards als „ideologische Persönlichkeitscharakteristika“ bezeichnet werden. Diese schaffen die Personifizierung einer Organisation in der Wahrnehmung der Mitarbeiter. Im Vergleich mit interpersonellen Beziehungen wird deutlich, dass der Grad an Sympathie zum Gegenüber die Hemmschwelle des Eingehens einer neuen Beziehung bestimmt. So können als Personen wahrgenommene Unternehmen sich demselben Prinzip unterwerfen und sich so bekannte Denkstrukturen zu nutzen machen, um interpersonelle Sympathie zu ermöglichen. Um diesen Effekt zu nutzen setzt Edwards (2010) die Instrumentalisierung dieser Persönlichkeitscharakteristika voraus. Unternehmen, welche dies bewerkstelligen, können laut Edwards drei Effekte erwarten:

- a) Sie haben einen stärkeren Nachdruck auf ideologische und relationale psychologische Vertragsinhalte, welche die Merkmale der EE durch die Employer Brand ausmachen.
 - b) Sie haben ein stark wertebasiertes Employer Brand Angebot, welches an aktuelle und potenzielle Arbeitnehmer gerichtet ist.
 - c) Sie haben Mitarbeiter, welche sich stark mit der Organisation identifizieren.
- (vgl. Edwards, 2010)

Die hierbei für Arbeitgeber wohl interessanteste Feststellung ist diese, dass Persönlichkeitscharakteristika die Einstellung zum Belohnungssystem dahingehend verändern, dass monetäre Belohnungen an Bedeutung verlieren (vgl. Edwards, 2010). Bei der Erreichung dieses als potenzielles Ziel wahrnehmbaren Zustandes gilt es zu beachten, dass jeder Unterschied zwischen vermittelter und eingetretener EE Einfluss

ausübt, denn „[...] for current employees, employer brands are largely experienced back stage“ (Moroko & Uncles, 2008). Die hier gesteigerte Aufmerksamkeit auf den Prozess der Erstellung einer EE zu lenken, sodass keine Enttäuschung, sondern im besten Falle Begeisterung eintritt, führt zur Notwendigkeit des Themas Employer Branding. In diesem nimmt der psychologische Vertrag die Rolle der „Employer Value Proposition“ (EVP) ein, da er durch die Kommunikation der EE als wahrnehmbares Differenzierungsmerkmal agiert. Edwards stellt in diesem Zusammenhang fest, dass „organisations that provide unique and attractive psychological contract content (transactional, relational or ideological) will have a distinctive employment brand“ (Edwards, 2010).

Die EVP beschreibt demnach, nicht nur ein Alleinstellungsmerkmal (siehe Kapitel 1.2), sondern auch ein Versprechen gegenüber Arbeitnehmern (Stritzke, 2009). Sie ist nicht mit der Employer Experience zu verwechseln, sondern als starker Einflussfaktor auf diese zu sehen, da sie unmittelbar nach der Unterzeichnung des Arbeitsvertrages beginnt und somit Wirkung auf den gesamten nachfolgenden Zeitraum der Anstellung ausübt. Die EVP beinhaltet dabei eine „Soll-Wahrnehmung“ des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt. Diese wird „unter Einbezug von Zielgruppenpräferenzen, der bereits existierenden Corporate Brand und der Unternehmenskultur“ gebildet (Rose, 2013). Es kann schlussgefolgert werden, dass die EVP die Initialisierung des psychologischen Vertrags durch Einblicke in denselben ist. Die Kommunikation der EVP ist somit mit äußerster Vorsicht abzuwägen, da die gesendete Soll-Wahrnehmung nicht von der Ist-Wahrnehmung abweichen darf, um aktuelle Mitarbeiter nicht negativ zu beeinflussen und potenziellen Mitarbeitern authentisch gegenüber treten zu können.

3.0 Die Bedeutung von Employer Branding

Neben den bereits genannten Vorteilen von EB für einzelne Unternehmen folgt an dieser Stelle eine Aufweisung der Bedeutung im weiteren wirtschaftlichen Sinne. Hierbei gilt es festzuhalten, dass die Wichtigkeit des Themas innerhalb der einzelnen Branchen variiert, auch wenn generell ein gesteigertes Interesse festzustellen ist (nach Hohegger & Terlutter, 2012). So konnte das Personalberatungsunternehmen Hewitt Associated aus einer Umfrage feststellen, dass 2010 jedes zweite Unternehmen über ein EB-Budget verfügt. Außerdem gaben 76% dieser Unternehmen sogar an, dass sich das Budget seit der Einführung gesteigert habe (Preihs, 2010).

Die folgenden Kapitel zeigen, dass der Arbeitsmarkt von Veränderungen zum Nachteil der Unternehmen und zum Vorteil der Arbeitnehmer stark beeinträchtigt wird. Besonders große Unternehmen und auf ein Fachgebiet spezialisierte Unternehmen achten dabei auf die Durchführung von EB und etablieren in ihrer Organisation eigens EB-Manager, sodass die Nutzung externer Kommunikation (vorwiegend im Bereich des Recruiting) in diesen wesentlich stärker stattfindet als in kleineren Unternehmen (ebd.). Hier kann frei nach Hohegger und Terlutter übersetzt zwischen Organisations- und Umgebungstreibern, zur Erhebung von Unternehmen auf ein „higher level“, unterschieden werden. Organisationstreiber behandeln „a lack of attractiveness on the labor market, special requirements of the organization towards their employees, organizational development in terms of growth and expansion, future expectations of the management, identity problems and finally the need to change as drivers of employer branding“ (ebd.).

Umgebungstreiber behandeln „competitive pressure, global ‘war for talent’, shortage of highly qualified people and legal requirements“ (ebd.). Hierbei ist zu beachten, dass die verschiedenen Treiber im Zusammenhang mit EB nicht separiert betrachtet werden können, sondern stets in einer Wechselwirkung zueinander stehen (ebd.). Während im bisherigen Verlauf dieser Arbeit bereits auf einige der Punkte im größeren Rahmen eingegangen wurde, behandeln die folgenden Kapitel die drei wahrscheinlich wichtigsten Faktoren: Den Wertewandel, den War for Talents und den Fachkräftemangel. Die Entscheidungen, welche Einflüsse aus einem solchen Umfeld entstehen, gilt es äußerst genau abzuwägen, da „the risks associated with poor decisions about where to work are likely to be far greater than those associated with a poor choice of shampoo or fast food chain by the consumer“ (Moroko & Uncles, 2008).

3.1 Gründe für Employer Branding

Employer Branding ist ein psychologisches Werkzeug. Ob extern oder intern, Botschaften und Maßnahmen erfolgen immer auf kognitiver Ebene und dienen der Beeinflussung der Wahrnehmung von aktuellen oder zukünftigen Mitarbeitern. Hinzu kommt, dass Retainment im Vergleich zu Recruiting nicht mit dem Aufsetzen einer Kommunikationskampagne abgeschlossen ist, sondern aufgrund der Tiefe des Prozesses bei der Gestaltung der EE ein langfristiges, gar endloses Vorhaben ist. Auch wenn annehmbar scheint, EB sei nur schwierig, wenn nicht sogar überhaupt nicht zu messen, so finden sich doch Gegenbeweise einer solchen Aussage. Es lassen sich einzelne Aspekte separiert betrachten und über entsprechende Zeiträume hinweg abfragen, sodass nach bekannter Durchführung der Maßnahmen Zusammenhänge und Wirkun-

gen erkennbar werden. Diese im einzeln gemessenen Elemente geben in ihrer Summe Aufschluss darüber, ob das durchgeführte EB als erfolgreich oder erfolglos zu sehen ist (vgl. Moroko & Uncles, 2008). Beispielsweise forschten Moroko und Uncles in diesem Zusammenhang nach der Messbarkeit von Employer Branding und wählten 16 Personen in verschiedenen hier aufgeführten Positionen, die sich alle arbeitsbedingt intensiv mit Employer Branding auseinandersetzen und in Abbildung 2 aufgeführt werden (Moroko & Uncles, 2008).

Area of expertise	Position	Company
Employer branding	Director	Employer branding consultancy
	Director	Employer branding consultancy
	Former Director	Employer branding consultancy
	Head Employer Branding Team	HR advertising and communications agency
Corporate branding and identity	Managing Director	Branding and identity agency
Internal/external employee communications	Director	Employee communications consultancy
	Manager Internal Communications	Listed company (30,000 employees worldwide)
Employee attraction and retention	Director Human Resources, Asia-Pacific Region	Listed company (70,000 employees worldwide)
	Manager	Human resource management and recruitment consultancy
	Manager	Human resource management and recruitment consultancy
	Manager	Human resource management and recruitment consultancy
	Director and COO	Human resources management strategy consultancy
	Director and Head of Practice Improvement	Human resources management strategy consultancy

Abbildung 2: Befragte Mitarbeiter zur Situation des Employer Branding

Berthon, Ewing und Hah kreierten in diesem Zusammenhang den in Abbildung 3 folgenden Fragenkatalog zur Feststellung der Arbeitgeberattraktivität. Die an mancher Stelle fehlenden „Items“ erreichten den notwendigen Wert zur Feststellung der Relevanz der Frage von 0,5 nicht. Items beschreiben hierbei die unter einem Kriterium zusammengefassten Antworten der befragten Arbeitnehmer. Durch dieses Mittel kann schnell und unkompliziert festgestellt werden, in welchem Status sich ein Unternehmen hinsichtlich seiner Positionierung als Employer Brand befindet.

Table 1: Reliability analysis of purified 25-item Employer Attractiveness (EmpAt) scale

Item	Item mean (seven-point Likert scale)	Corrected item-total correlation	Alpha if item deleted
<i>How important are the following to you when considering potential employers?</i>			
1. Recognition/appreciation from management	5.58	0.63	0.95
4. A fun working environment	5.75	0.64	0.95
5. A springboard for future employment	5.62	0.63	0.95
6. Feeling good about yourself as a result of working for a particular organisation	5.69	0.70	0.95
7. Feeling more self-confident as a result of working for a particular organisation	5.72	0.68	0.95
8. Gaining career-enhancing experience	5.83	0.68	0.95
10. Having a good relationship with your superiors	5.66	0.67	0.95
11. Having a good relationship with your colleagues	5.92	0.71	0.95
12. Supportive and encouraging colleagues	5.65	0.71	0.95
14. Working in an exciting environment	5.37	0.65	0.95
15. Innovative employer – novel work practices/forward-thinking	5.31	0.67	0.95
16. The organisation both values and makes use of your creativity	5.45	0.69	0.95
17. The organisation produces high-quality products and services	5.41	0.70	0.95
18. The organisation produces innovative products and services	5.22	0.66	0.95
19. Good promotion opportunities within the organisation	5.82	0.70	0.95
20. Humanitarian organisation – gives back to society	5.00	0.59	0.95
24. Opportunity to <i>apply</i> what was learned at a tertiary institution	5.19	0.61	0.95
25. Opportunity to teach others what you have learned	4.85	0.59	0.95
26. Acceptance and belonging	5.63	0.72	0.95
27. The organisation is customer-orientated	5.24	0.62	0.95
28. Job security within the organisation	5.75	0.67	0.95
29. Hands-on inter-departmental experience	5.43	0.64	0.95
30. Happy work environment	6.01	0.73	0.95
31. An above average basic salary	5.97	0.66	0.95
32. An attractive <i>overall</i> compensation package	5.94	0.69	0.95

Abbildung 3: Exemplarische Ergebnisse zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit

Auch im Rahmen des Engagement Index 2012 des Gallup Instituts konnte aus den Ergebnissen der Umfragen zum Thema Einfluss von Employer Branding auf Mitarbeiterzufriedenheit eine Beispielrechnung erstellt werden. Dabei zeigt sie, dass bei 30.000 Mitarbeitern ca. 16 Millionen Euro an Fehlzeiten eingespart werden könnten und 34 Millionen Euro aus Fluktuation, wenn die Zufriedenheit von Mitarbeitern gesteigert werden kann (Nink, 2012) (siehe Anlagen).

In diesem Sinne kann vorab auch ohne die drängenden Umstände des Arbeitsmarktes zweifelsfrei behauptet werden, dass EB eine lohnenswerte Investition ist, welche nicht nur auf psychologischer Ebene, sondern auch in der Finanzplanung von Vorteil ist.

3.1.1 Der Wertewandel

Der Wertewandel im Arbeitsmarkt des 21. Jahrhunderts beschreibt die Verlagerung der Wertschätzung von Faktoren des Arbeitsplatzes von monetären Vergütungen auf Weiterbildungschancen, Respekt vor Mitarbeitern, Unternehmensethik und Unternehmenswerte (Cheese, 2009). Hierbei scheint besonders die sogenannte Generation Y so zu empfinden, also jene, welche zwischen 1980 und 1994 zur Welt kamen (ebd.). Auch wenn unterstellt werden könnte, die Generation Y habe den Wert der finanziellen Sicherheit aus den Augen verloren, so läge man falsch, denn auch dieser hat nach wie vor einen hohen Stellenwert, jedoch nicht länger den höchsten (vergleich ebd.). Wesentlich begehrt scheint der Wunsch nach einer Übereinstimmung der eigenen und der Werte des Arbeitgebers zu sein. Mitarbeiter suchen Arbeitgeber, welche diesen Wunsch unterstützen und dabei helfen, sich weiterzuentwickeln (Cheese, 2009).

Eine operative Übersetzung dieses Begehrens auf das Tagesgeschäft von Mitarbeitern bedeutet das Erkennen von Handlungsbedarf, sowohl im Recruiting als auch im Retainment, wobei um der Glaubwürdigkeit willen von Retainment auf das Recruiting geschlossen werden sollte, um den psychologischen Vertrag einzuhalten. Die aktuellen bereits im Unternehmen etablierten Werte dienen als Orientierung für die zu sendenden Kommunikationsinhalte. Das in Abbildung 4 dargestellte Beispiel der Werbeagentur DORTEN zeigt eindrucksvoll, wie dies in der Ansprache von Interessenten simpel durchgeführt werden kann.

[Startseite](#) [Rechtliche Hinweise](#)

JOBS

Leute, unterschätzt die Menschen nicht. Verkauft sie nicht länger für dumm, sondern fordert sie. Produziert Relevantes, das unsere Gesellschaft, unsere Kultur bereichert, anstatt sie zu beleidigen. Verabschiedet Euch vom Diktat der Kommunikation, das nur zu Fassaden führt. Entwickelt Ideen, von denen Ihr stolz berichten könnt, anstatt Euch sarkastisch davon distanzieren zu müssen. Konfrontiert Euren Idealismus mit der Realität, aber lasst ihn nicht daran zerbrechen. Sucht keinen Arbeitsplatz, sondern einen Ort, an dem Ihr Dinge tut, die Ihr vielleicht auch sonst tun würdet. Kommt zu DORTEN.

Abbildung 4: Stellenbeschreibung der Agentur DORTEN

Es lässt sich demnach erschließen, dass der Wertewandel die Arbeitssuche dahingehend beeinflusst, dass das bloße Aufweisen von Vergütungen und sonstigen extrinsischen Motivationsfaktoren nicht mehr ausreicht, um die neue Generation der Arbeitssuchenden zu locken. Diese suchen nach mehr als einer Reaktion auf ein gelungenes Werk, sie suchen nach intrinsischer Motivation und somit lediglich nach Unterstützung bei der Erfüllung einer Aufgabe. Diesen Wunsch adressiert auch die Website *intrinsicify.me*, laut welcher Menschen zu höheren Leistungen fähig und dabei mit sich und der Arbeit zufriedener sind, wenn sie „selbstbestimmt und sinngetrieben“ arbeiten. Zu diesem Zweck wurde eine Community gegründet, welche Organisationen und Menschen berät, Lehrveranstaltungen ausrichtet, Ausbildungen auf dem Feld der intrinsischen Motivation anbietet und Arbeitsstellen an Menschen vermittelt (*intrinsicify.me*; Zugriff 29.06.2014). Die Kommerzialisierung eines solch immateriellen Themas zeigt, dass auf den Wertewandel bereits fortgeschritten reagiert wurde, da seine Rolle als großer Einflussfaktor von EB unumstritten ist.

3.1.2 Fachkräftemangel

Hummel beschreibt den Fachkräftemangel als Belastung des „Wirtschaftsstandortes Deutschland“, denn „schon heute müssen Firmen lukrative Aufträge ablehnen, wichtige Innovationstreiber fehlen und Unternehmen verlieren wertvolle Geschäfte an den Wettbewerb“ (Hummel, 2012). Die Ursache in dieser Erscheinung scheint auf den demografischen Wandel der deutschen Gesellschaft zurückzuführen zu sein, welcher zusammengefasst das Altern der deutschen Bevölkerung und die unzureichende Geburtenrate meint, welche bereits 2011 bei 1,38 Kindern pro Frau lag, bei sinkender Tendenz (Statistisches Bundesamt, 2011). Dies führt dazu, dass davon ausgegangen wird, dass die Zahl der Erwerbstätigen in Deutschland bis 2025 um 6,5 Millionen sinken wird. Beispielsweise könnten allein 2020 bereits ca. 240.000 Ingenieure fehlen (Bundesagentur für Arbeit, 2011). Außerdem ist mit Hinblick auf die Ausrichtung möglicher Recruitingkampagnen darauf zu achten, dass Frauen zukünftig verstärkt in Führungspositionen tätig sein werden (Vogel & Vogel, 2013). Hinzu kommt, dass mit Augenmerk auf die Ansprache junger potenzieller Mitarbeiter die Anzahl dieser jährlich sinkt und 2013 schon ein Rückgang von 850.000 auf 600.000 junge Menschen festgestellt werden musste, welche sich auf Arbeitssuche begeben (Köcher, Hurrelmann, & Sommer, 2013). Diese gesellschaftliche Entwicklung wird davon begleitet, dass Unternehmen mit Blue Card (s.o.) stark um deutsche Fachkräfte buhlen und mit utopischen Gehältern locken, sodass deutsche Unternehmen im weltweiten Konkurrenzkampf stehen (Rose, 2013). In dieser „Internationalisierung des Arbeitsmarktes“ und der steigenden Beliebtheit von Start-Up-Unternehmen als Arbeitgeber mit hohem Lerneffekt sieht Rose Ausschläge für den Fachkräftemangel, welche den demografischen Wandel un-

terstützend begleiten (2013).

Aus einer Studie von Prognos geht hervor, dass bereits 2030 etwa 5 Millionen Arbeitskräfte fehlen werden (vgl. Gramke et al., 2008, S. 1; zit. n. Rose, 2013).

Und doch, trotz des Einflusses auf die gesamte deutsche Wirtschaft, rückt die „zunehmende Wertevielfalt der Generationen stärker in den Fokus“ (Rump et al., 2013).

Die Auswirkungen des Fachkräftemangels bedeuten für Unternehmen, dass diese sich nunmehr nicht nur auf Produktebene, sondern auch branchenübergreifend in Konkurrenz zueinander stehen, wenn es darum geht, die wenigen verbleibenden Fachkräfte für sich zu gewinnen, sodass der Positionierung als Arbeitgeber eine wachsende Bedeutung zukommt (vgl. Eger & Schrank, 2013).

3.1.3 War for Talents

Der Begriff „War for Talents“ wurde bereits vor 16 Jahren von der Unternehmensberatung McKinsey in einem Artikel des Unternehmensmagazins „Quarterly“ veröffentlicht (vgl. Chambers et al., 1998; zit. n. Rose, 2013). Der Begriff vermittelt unmissverständlich, dass es sich um das „Buhlen um High Potentials“ handelt

(<http://www.4managers.de/management/themen/war-for-talents/>, Zugriff am 13.06.14).

Ausgelöst wurde dieser Zustand aus der Erkenntnis, dass junge, ambitionierte und leistungsstarke Arbeitskräfte den Unternehmenserfolg auf lange Zeit absichern können. Diese Zielgruppe gehört zu den meistbegehrten Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt, sodass in Zeiten des demografischen Wandels und der Blue Card jener „Krieg“ um Talente entsteht. Dabei ist der Kampf keineswegs nur von Unternehmen auf den Arbeitsmarkt gerichtet. Vor allem kleinere Unternehmen haben damit zu kämpfen, ihre Top-Kräfte nicht durch das präzentere Image von Großunternehmen abwerben zu lassen (Hummel, 2012, S. 74), sodass Unternehmen im internationalen, direkten Wettbewerb zueinander stehen (siehe Kapitel Recruiting).

Die Auswirkungen eines solchen Wettbewerbs zeichnen sich darin ab, dass es nunmehr die Unternehmen sind, die sich bei potenziellen Mitarbeitern bewerben müssen (Schuble, Masurat, & Eicher, o.J., S. 4).

Im War for Talents können sich demnach nur jene behaupten, welche ihre Zielgruppe genauestens kennen und anzusprechen vermögen.

Die Verzahnung der drei Gebiete Wertewandel, Fachkräftemangel und War for Talents und die Erkenntnis der Zusammenhänge ist hierbei von Nöten, um das Fundament zu erfassen, auf welchem das EB eines Unternehmens errichtet wird. Ein jeder Personalverantwortliche muss sich über die Lage im klaren sein, dass immer weniger Fachkräfte mit speziellen Bedürfnissen von einem internationalen Wettbewerb begehrt werden, welcher nicht davor zurückschreckt, bisherige gehaltene oder sogar im Unternehmen gebildete Fachkräfte und/oder High Potentials abzuwerben. Erfolgreiches EB kann

daher den entscheidenden Unterschied ausmachen, welcher Mitarbeiter dazu bewegt, sich dem Abwerben anderer Unternehmen zu widersetzen, oder zumindest den psychologischen Vertrag nach bestem Gewissen zu erfüllen.

3.2 Gründe gegen Employer Branding

So vorteilhaft das Thema Employer Branding bisher scheint, so hat es dennoch auch seine Schattenseiten, die vermutlich aus der Immaterialität der Thematik hervorgehen. Während sämtliche bekannte Erkenntnisse über EB aus Umfragen und Tests mit Arbeitnehmern und Studenten entnommen werden konnten, so wurde dennoch nur ein Bruchteil des adressierten Publikums in Daten erfasst. Daher ist man sich weitgehend darüber im Unklaren, welche generellen Eigenschaften einer erfolgreichen Employer Brand innewohnen müssen, da Unternehmen mit offenbar funktionierenden Employer Branding-Konzepten keine empirischen Untersuchungen anstellen (Moroko & Uncles, 2008). Daher ist es auch ungewiss, welche Charakteristika und bekannte Erfolgsfaktoren von Produktmarken auf Employer Brands übertragen werden können (ebd.).

Die Absicht von EB, Motivation unter Mitarbeitern zu schüren, ist zwar lobenswert, jedoch kann die Motivation zu arbeiten von privaten Ereignissen beeinträchtigt werden, auf welche das Unternehmen keinen Einfluss hat. Des Weiteren ist es für jeden Mitarbeiter ersichtlich, ob ein Unternehmen Anstrengungen anstellt, um neue Mitarbeiter zu rekrutieren oder das Unternehmen effizienter zu gestalten. Eine solche Beobachtung kann unter Mitarbeitern das Gefühl wecken, ihr Arbeitsplatz sei gefährdet, sodass sie suboptimale Leistungen erbringen und EB genau das Gegenteil von dem erwirkt, was angestrebt wurde (Cheese, 2009).

EB birgt außerdem die Gefahr, einen Korrumpierungseffekt zu erwirken. Dieser beschreibt die Verdrängung der intrinsischen durch extrinsische Motivation. Unter intrinsischer Motivation versteht man die eigene primäre Motivation, einer Tätigkeit nachzugehen, sozusagen „aus eigenem Antrieb“. Extrinsische Motivation beschreibt die Einwirkung von externen sekundären Einflüssen, beispielsweise Belohnungen. Der Korrumpierungseffekt beschreibt das Abnehmen der Motivation zu einer intrinsisch angetriebenen Tätigkeit nach Belohnung derselben

(<http://www.verhalten.org/grundlagen/intrinsisch.html> Zugriff 15.06.2014). Übertragen auf EB bedeutet dies, dass intrinsisch motivierte Mitarbeiter durch einen externen Reiz wie etwa EB-Botschaften ihrer Arbeit weniger gerne nachgehen und so ihr Leistungspotenzial schmälern.

Bei der Anwendung von EB lässt sich hier also annehmen, dass Umstellungen dezent

und Schritt für Schritt eingeführt werden sollten, um keinen Korruptionseffekt auszulösen.

Auch muss im Sinne des psychologischen Vertrages darauf geachtet werden, dass einzuführende EB-Maßnahmen einzuhalten und nicht nur eine leere Antwort auf die festgestellten Bedürfnisse am Markt sind. Kommunizierte Maßnahmen oder Eigenschaften der EE müssen tatsächlich erfüllbar und im besten Falle auch schon erfüllt worden sein (Moroko & Uncles, 2009). Trotz des noblen Motives, Menschen ihre Arbeit angenehmer machen zu wollen, stellt sich doch die Frage, ob die mit EB eröffnete, oft persönliche Einbindung in das Unternehmen dem Menschen nicht auch schaden kann. In einem Interview mit sueddeutsche.de - dem Online-Format der Süddeutschen Zeitung - wies der Mediziner Ulrich Renz 2013 auf die Gefahr hin, sich von dem Streben zur Gruppenzugehörigkeit nicht dazu verleiten zu lassen, seinen Wert als Mensch nur noch über den Arbeitsplatz definieren zu wollen (Schmidt, 2013; Zugriff 15.06.2014). Da erfolgreiches EB von der Erbringung versprochener Inhalte abhängig ist, kann davon ausgegangen werden, dass jene Inhalte weitgehend stimmen. Von Seiten des Interessenten jedoch gilt es äußerst vorsichtig abzuwägen, ob das Unternehmen „nur“ gutes Recruiting betreibt und sich in der Anstellung die Gefahr verbirgt, schnell unzufrieden mit sich und seinem Leben zu werden.

3.3 Beispiele erfolgreicher und gescheiterter Konzepte

Der Erfolg einer Employer Brand geht Hand in Hand mit der Stringenz, mit welcher das EB durchgeführt wird. Gute EB-Konzepte werden strategisch organisiert, also mit Fokus auf die langfristigen Ziele und durch anhaltende Kontrolle und Optimierung überwacht und gesteuert. Nur in Unternehmen, in welchen dies berücksichtigt wird, zeichnet sich auf lange Sicht Erfolg in der Durchführung von EB ab (Moroko & Uncles, 2008).

3.3.1 Optimale Recruiting-Kampagne – Preh

Der 1919 gegründete Automobilzulieferer Preh stellt Klima- und Fahrerbediensysteme, Sensoren, Steuergeräte und Montageanlagen her. Als „besondere Stärke“ sieht das Unternehmen dabei seinen hohen Grad an Forschung und Entwicklung mit der Absicht, Premiumqualität herzustellen. Um diesem Anspruch auch zukünftig gerecht zu werden, entwickelt Preh Rekrutierungs- und Personalentwicklungsprogramme aus Befragungen seiner Mitarbeiter. Die von der Unternehmenswebsite separierte Job-Website ist hierbei ein gutes Beispiel im Umgang mit dem Web 2.0. Auf ihr finden sich sowohl Beispiele der Printkampagne wie auch ein tiefer Einblick in das Unternehmen

und den Arbeitsalltag unter anderem in Form von Videomaterial. Dieses bietet einen Einblick hinter die Entwicklung der Kampagne, sodass ein hohes Maß an Transparenz und die Fähigkeit dazu suggeriert wird, die in der Kampagne dargestellte Employer Experience gewährleisten zu können. Hinzu kommt das Angebot, Work-Life-Balance beachten zu können und auch schon früh selbstständig an Projekten arbeiten zu dürfen. Interne Nähe, auch zu hohen Hierarchiepositionen, wird hierbei durch den Anhang „zum Anfassen“ impliziert. Beispiele hierbei sind „Unternehmen zum Anfassen“, „Chef zum Anfassen“, „Produkte zum Anfassen“ und „Jobs zum Anfassen“. Diese Formulierung ergibt sich aus dem Statement „Wir Unternehmen“. In diesem mitinbegriffen sind die sogenannten Leitwerte Zuverlässigkeit, Loyalität und Offenheit, welche sich nach der Vorstellung von Preh auch im Tagesgeschäft wiederfinden und so einen Anspruch an sich selbst und an potenzielle Mitarbeiter bilden. Auf Basis des übergeordneten Bestrebens, in Teams zu arbeiten, ergibt sich so jenes Statement und die Formulierung der einzelnen „zum Anfassen“-Phrasen.

Preh schafft es, ein ganzheitliches Bild von sich als Arbeitgeber zu schaffen, in welchem die Einbindung in das Team, das Einbringen der eigenen Persönlichkeit und Kompetenz im Einklang mit den Leistungsanforderungen des Unternehmens stehen. Das Bedürfnis, sich einer Gruppe zugehörig zu finden, wird durch „Wir Unternehmen“ direkt und sehr stark adressiert und als differenzierendes Merkmal, als Employer Value Proposition, ausgespielt. Die Nähe auch zu höheren Positionen dient vermutlich der Offenlegung von Aufstiegschancen, beziehungsweise der Chance, sich vor Vorgesetzten zu profilieren und gegebenenfalls gewisse Möglichkeiten offengelegt zu bekommen. Authentisch wirkende Bilder in Kombination mit der geschaffenen Transparenz durch die Nutzung von Videomaterial vermitteln bereits ein Gefühl von Nähe, ohne sich mit dem Unternehmen genauer beschäftigen zu müssen. Mit dieser Maßnahme erfüllt Preh gezielt das Bedürfnis von Arbeitssuchenden, bei der Stellensuche auf interaktive Elemente zu treffen, die es dem Betrachter erlauben, sich intensiver mit relevanten Informationen zu beschäftigen (vgl. Weitzel et. al., 2013). Die Aufmerksamkeit, die nötig ist, um die Website entdecken zu können, wird hierbei durch das im Stil des Beispiels in Abbildung 5 gezeigten Aufbau der Printkampagne geweckt.



Abbildung 5: Beispiel aus der Recruitingkampagne von
PREH

3.3.2 Mitarbeiter als Medien – Google

„Ein Konzern wie Google, der laut verschiedenen Studien der Wunscharbeitgeber für junge Absolventen ist, hat sich auf die Wünsche seiner Mitarbeiter bereits eingestellt. In der Zentrale in Zürich gibt es von Massage-Räumen über Sportplätze bis hin zu einer Rutsche, die direkt in die Kantine führt, nichts, was es nicht gibt“ - Hummel, 2012, S.68

2013 konnte Google im Rating der weltweit attraktivsten Arbeitgeber zum fünften Mal in Folge den ersten Platz für sich gewinnen (Employer Branding Today, 2013). Dies ermittelte die Unternehmensberatung Universum in ihrem jährlichen Ranking, zu dessen Erstellung 200.000 Studenten nach ihren favorisierten Arbeitgebern befragt wurden (Universum Group, 2013). Und auch 2014 konnte Google in Europa den ersten Platz der Top-Arbeitgeber einnehmen (Universum Group, 2014). Darüber, welche Bestand-

teile der Arbeitsatmosphäre im Sinne der persönlichen Auffassung dabei eine tragende Rolle spielen, ist zwar nichts veröffentlicht, jedoch kursieren auf zahlreichen Websites mit Bezug zu Human Resources Lobeshymnen über den Arbeitgeber Google und sein Erfolgsrezept (saatkorn., 2009; Employer Branding Today, 2013; und weitere). Zwei Themen sind es, deren Beitrag hierzu unumstritten scheint: die einzigartige Raumgestaltung und die einzigartige Arbeitsatmosphäre.

Diese beiden Themengebiete, welche augenscheinlich zunächst gezielt nach innen adressiert werden, haben eine enorme Außenwirkung. Beispielsweise die Niederlassung in Zürich ist weltweit ein Aushängeschild für die außergewöhnliche Inneneinrichtung und in Personalerkreisen geradezu legendär für die Rutsche, welche von den Büroräumen direkt in die Kantine führt (Google, ohne Jahr).



Abbildung 6: Ungewöhnlicher Arbeitsplatz bei Google Zürich

Diese und weitere, für Büros ungewöhnliche Gestaltungselemente, scheinen in einer jeden Niederlassung auffindbar zu sein. Der Einfluss dieser Art der Inneneinrichtung auf die Mitarbeiter schlägt sich in einer besonderen Arbeitsatmosphäre nieder, welche Spaß und Ausgelassenheit genauso einschließt wie Leistung und Antrieb. Beispiel für letzteres ist Google's Arbeitsmodell, welches Mitarbeitern gestattet, 20% ihrer Arbeitszeit in eigene Projekte zu investieren, welche Vorgesetzten präsentiert werden dürfen und gegebenenfalls mit einem Budget unterstützt werden (Employer Branding Today, 2013).

Das Zusammenspiel der auch nach außen wirkenden Inneneinrichtung mit der etablierten Arbeitskultur schafft die Aktivierung der Mitarbeiter als Medium, also dem glaub-

würdigsten Rekrutierungswerkzeug (s.o.). Authentisch gestaltete Imagevideos des Unternehmens auf der eigenen Tochterwebsite Youtube flankieren hierbei die sympathisch scheinenden Nachrichten, welche gemäß Googles Vision einem jedem Menschen verfügbar gemacht werden.

Insgesamt zeigt Google, was EB bei richtiger und konsequenter Umsetzung erreichen kann. Eine Fluktuationsrate von gerade mal 5% zeigt hier, dass nahezu die gesamte Belegschaft zufrieden mit ihrem Arbeitsplatz ist und Google an potenzielle Mitarbeiter den Anspruch stellen kann, eigenständig Höchstleistungen anzustreben (employer-brandingtoday.com, Zugriff am 16.06.14).

Die Tatsache, dass sogar ein Spielfilm über ein Praktikum bei Google erscheinen soll, setzt dem ganzen die Krone auf (<http://www.theinternshipmovie.com/>).

3.3.3 Gelungenes Jobportal – Adidas

Die Adidas Group gestaltet ihre Onlinestellenanzeigen mit emotionalen Aufnahmen von sportlichen Aktivitäten und dem fettgedruckten Zusatz „define: passion“, zu Deutsch „Definiere: Leidenschaft“. Durch dieses Stilmittel zur Emotionalisierung des Webauftritts wird die Suche nach dem Arbeitsplatz bei Adidas unmittelbar mit der Auseinandersetzung des Themas „Leidenschaft“ in Bezug gebracht. Der Begriff wird durch einen Kurztext erklärt und auf die Arbeitsatmosphäre übertragen. Kernbotschaft ist hierbei, dass die gesamte Belegschaft der Gruppe sich diesen Antrieb teilt und als Treiber für die Vision „our passion for sports make the world a better place“ ansehen. Hierbei ist festzustellen, dass „passion“ ein Bestandteil der Unternehmensvision ist und so in direktem Bezug nicht nur zur Atmosphäre, sondern auch zur Unternehmensführung steht. Eine Nähe von Führungsriege und operativem Mitarbeiter wird hier erkennbar. Ein Button unterhalb der Suchleiste öffnet eine 14-teilige Videoplaylist, in welcher die bereits genannte „passion“ in der Praxis des Sports gezeigt wird. Weitere, am oberen Rand platzierte Buttons leiten den Besucher auf eine Site zur Information über die Karriere im Verkauf und die Marken der Adidas Group weiter.

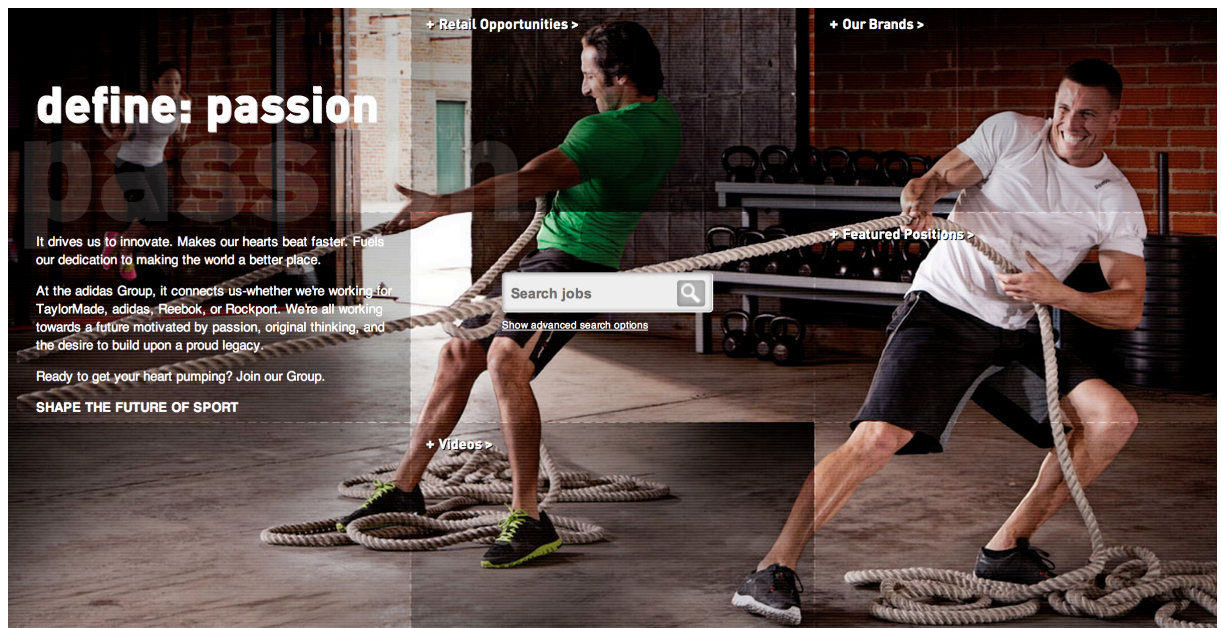


Abbildung 7: Jobportal der Adidas Group

Der Besucher dieser Site, ein potenzieller Mitarbeiter, findet sich direkt mit der Essenz des Unternehmenswertes Leidenschaft konfrontiert (weitere sind: „Authentic“, „Innovative“, „Inspirational“, „Committed“ und „Honest“) (Adidas, 2014). Bei einer Übereinstimmung der dargestellten Werte entwickelt der Besucher möglicherweise direkt eine emotionale Gemeinsamkeit, sodass er die Bereitschaft zu einem psychologischen Vertrag bildet und zu der „Gruppe“ Adidas gehören möchte. Bei fehlender Übereinstimmung tritt dies gegebenenfalls nicht ein, sodass Abneigung entsteht und der Besucher die Seite verlässt. In diesem Falle fungiert allein die gestalterische Aufbereitung als eine Art „Filter“, welcher „unpassende“ Interessenten aussortiert und so Ressourcen spart. Adidas zeigt in diesem eindrucksvollen Beispiel Möglichkeiten, um Barrieren für unerwünschtes Personal durch gestalterische Maßnahmen zu errichten.

3.3.4 Gescheiterte Employer Branding Maßnahmen

Employer Branding enthält neben Vorteilen auch viele Schwachstellen. Bereits gescheiterte Einzelmaßnahmen können ein EB-Konstrukt destabilisieren und gegebenenfalls beenden. Eine sinnvolle Relation zwischen der Beziehung von Mitarbeitern und Unternehmen sowie der Bemühung des Unternehmens, neue Mitarbeiter zu werben, ist daher notwendig, um EB-Konzepte über einen langen Zeitraum hinweg aufrechtzuerhalten und zu steuern. Eine Übersteuerung hin zu einer der beiden Seiten ist dabei häufiger Grund für gescheiterte Konzepte (Cheese, 2009). Auswirkungen dieser reichen von Kündigungen bis hin zu schlechten Bewertungen gegenüber aussagekräfti-

gen Informationsquellen zur Arbeitssuche (vgl. ebd.).

Als Beispiel für einen Fehler sei an dieser Stelle die unzureichende Prüfung der Zielgruppe und die daraus entstehende Verfehlung oder Unvollständigkeit der Ansprache genannt (vgl. Moroko & Uncles, 2008). So kann die gesendete Botschaft in den Augen des Suchenden vollkommen inhaltslos sein, da sie keinen Aufschluss über die zu erwartenden Employer Experience gibt oder über keine Differenzierungskraft verfügt (ebd.). Ein jeder Fehler, der in der Konzeption des EB-Konzeptes gemacht wird, kann den psychologischen Vertrag dahingehend beeinflussen, dass das Unternehmen weitreichende Folgen, wie beispielsweise mangelnden Nachwuchs, davonträgt.

Da diese Form des Versagens nicht nur interne Auswirkungen mit sich zieht, sondern auch das Image des Unternehmens schädigt, sind kaum Fälle veröffentlicht worden, die das ganze Ausmaß eines gescheiterten Konzeptes dokumentieren. Vereinzelte Maßnahmen jedoch sind bekannt, da sie den offenen Arbeitsmarkt adressieren. Die „goldene Runkelrübe“, von Jannis Tsalikis und Henner Knabenreich organisiert, zeichnet seit 2013 „herausragend schlechte Personalkommunikation“ aus (Tsalikis & Knabenreich, 2013). Die „Sieger“ des letzten Jahres sind beispielsweise in der Kategorie „schlechteste Stellenanzeige“ die Kreissparkasse Birkenfeld und in der Kategorie „peinlichstes Karriere-Video“ die Polizei NRW (https://www.youtube.com/watch?v=4r_JG6NXoWQ, Zugriff 03.06.2014). Das folgende Beispiel der Kreissparkasse Birkenfeld in Abbildung 2 zeigt eindrucksvoll, wie impliziert werden kann, dass nur Männer auf der Karriereleiter nach ganz oben kommen und ausländische Mitarbeiter überhaupt keine Berücksichtigung finden. In diesem Beispiel bestanden die Folgen aus einem sogenannten „Shitstorm“, einer Welle negativer Reaktionen auf den Absender der Anzeige, deren Folgen auch heute noch im Internet kursieren (karrierefrauen.wordpress.com, 2013; rhein-zeitung.de, 2013; spiegel.de, 2013 und weitere, Zugriff 03.06.2014).



Abbildung 8: Recruitinganzeige der Kreissparkasse Birkenfeld

4.0 Anwendung der Erkenntnisse auf das Employer Branding von MetaDesign

Der folgende Teil der Arbeit zeigt, in welcher Lage sich die Branding Agentur MetaDesign hinsichtlich ihrer Ausgangslage für eine Einführung eines Employer Branding Programm befindet. Zu diesem Zweck wird das Unternehmen beschrieben und mittels eines exemplarischen Interviews auf Stärken und Schwächen untersucht. Auf dieser Grundlage können daraufhin Ableitungen zu möglichen Anfangspunkten eines EB unter Berücksichtigung verschiedener interner Faktoren getroffen werden.

5.0 MetaDesign AG – Unternehmensprofil

Die MetaDesign AG ist eine Markenagentur mit Hauptsitz in Berlin und weiteren Niederlassungen in Düsseldorf, Zürich, Genf, San Francisco und Beijing und beschäftigt etwa 220 Mitarbeiter. Seit der Gründung 1990 durch Uli Mayer-Johansen, Erick Spiekermann und Hans Christian Krüger hat die MetaDesign AG mit über 200 Kunden bei Identity- und Brandingprozessen zusammengearbeitet (MetaDesign AG, 2014). Diese bestehen, neben zehn DAX-30-Unternehmen, aus erfolgreichen Mittelständlern, öffentliche Auftraggebern, Landesregionen sowie Kunst- und Kulturorganisationen. Aufgabe der Agentur ist, Unternehmen auf dem Weg zur markengetriebenen Unternehmensführung zu begleiten. Sie entwickelt holistische Markenerlebnisse durch Identitätsorientierung, strategische Beratung und multisensorisch erfahrbare Design- und Kommunikationsmaßnahmen, wie beispielsweise Messestände und Design-Leitfäden. Als Tochtergesellschaft des Medienhauses LBi gehört MetaDesign seit 2012 dem Werbekonzern Publicis an (Horizont, 2012). Im Herbst 2013 fusionierte Publicis mit dem langjährigen Wettbewerber Omnicom, sodass MetaDesign nunmehr Teil der Publicis Omnicom Group ist (WuV, 2013).

Die Arbeitsatmosphäre richtet sich nach den für Agenturen typischen Verhaltensweisen. Diese enthalten unter anderem einen legeren Dresscode und das gegenseitige Duzen. Am Standort Berlin findet eine Aufteilung der Kompetenzen auf die sogenannte „Red Base“ und „Blue Base“ statt. Die Bases verfolgen das „ADC-Prinzip“. Dieses besteht aus einem Zusammenspiel von Client Services (Account), Design und Strategie (Consulting). Jede Base befindet sich auf einem Stockwerk und beherbergt Mitarbeiter aus den drei Bereichen. Eingehende Projekte werden auf die Bases aufgeteilt. Jede Base hat mehrere führende Mitarbeiter, die als Verbindung zwischen Management Board und Mitarbeitern fungieren. Übergreifend ist für die Mitarbeiter aus den ADC-Abteilungen jeweils ein Mitglied des Management Boards seiner Kompetenz entsprechend zuständig.

Im Folgenden werden die ADC-Abteilungen kurz beschrieben.

Strategie (ehemals Consulting):

Die Abteilung Strategie bildet nach der Kundenakquise den ersten grundlegenden Kontaktpunkt von Kunde und Agentur. Sie entwickelt Markenidentitäten und definiert die Corporate Culture, erarbeitet eine passende Positionierung, sowie eine entsprechende Markenarchitektur bis hin zur nachhaltigen Innovations- oder Geschäftskonzepten. Dabei liegt der Fokus durchgehend auf Mitarbeitern, Marktentwicklung und Zielgruppen.

Design:

In der Abteilung Design wird visualisiert, was aus der strategischen Grundarbeit hervorgeht. Anspruch der Agentur an das Design ist, so konsistent wie möglich und so anpassbar wie nötig zu sein. Die Arbeit erstreckt sich über die räumliche, visuelle und akustische Gestaltung von Marken, welche digital und im realen Raum anwendbar sein muss.

Client Management (ehemals Account):

Mitarbeiter des Client Managements befassen sich mit der Projektsteuerung und bilden die Verbindung zwischen Kunden und Agentur. Dabei achten sie darauf, dass die entstehenden Kosten dem Projekt gerecht bleiben und bieten Kunden bei Interesse zusätzliche Kompetenzen der Agentur an, wie beispielsweise das „Help Desk“. Bei diesem handelt es sich um eine Hotline zur Unterstützung der Markenbeauftragten der Kunden von MetaDesign.

6.0 Die aktuelle Situation von MetaDesign Berlin im Hinblick auf EB

Forschungsgrundlage des aktuellen Entwicklungsstandes des Employer Branding von MetaDesign sind vier exemplarische Interviews mit anonymen Angestellten. In Anlehnung der Auswahl der Befragten aus dem Beispiel im Kapitel 3.1 „Gründe für Employer Branding“, wurden auch hier Personen aus verschiedenen Unternehmensbereichen mit Einfluss auf MetaDesigns Positionierung als Arbeitgeber gewählt. Jede der Personen verfügt über eine eigene, unabhängige Perspektive. Mitarbeiter A ist Trainee in der Abteilung Human Resources. Mitarbeiter B absolviert ein Praktikum in der Abteilung Brand Strategy. Mitarbeiter C ist Führungskraft in der Abteilung Corporate Communications. Mitarbeiter D ist in der Abteilung Design tätig. Im Zuge der Aufrechterhaltung der Anonymität jedes Befragten wird im Folgenden die maskuline Form ohne jeden Bezug zum tatsächlichen Geschlecht genutzt. Des Weiteren befinden sich alle Interviewten an verschiedenen Stellen betreffend ihren Karrierestatus und ihr Alter, um einen möglichst realistischen Querschnitt des Unternehmens zu erstellen.

Eine Niederschrift des Interviews ist dem Anhang zu entnehmen.

6.1 Status Quo des Employer Branding von MetaDesign

Aus den Antworten der Interviewten geht hervor: Das Employer Branding der MetaDesign Berlin befindet sich in einem präkonzeptionellen Status. Vereinzelte Maßnahmen werden angestellt, jedoch voneinander losgelöst und ohne erkennbaren Zusammenhang, sodass unternehmensintern keine einheitliche Vorstellung existiert, weder über grundsätzliche Unternehmensmerkmale wie die Vision oder die Unternehmensidentität, noch über weiche Faktoren wie etwa Merkmale der Unternehmenskultur (Frage 14 und 16, jeder Interviewte). MetaDesigns Rolle als Employer Brand ist teilweise oder gar nicht bekannt, beziehungsweise wird intern angenommen, es sei keine erkennbar (Frage 16, Mitarbeiter A). Für Weiterbildung hat ein jeder für sich selbst Sorge zu tragen, ein Programm ist nicht vorhanden. Ferner wird sogar angegeben „eine Führungskraft hat zur Zeit nichts davon, einen Mitarbeiter zu entwickeln“ (Frage 17, Mitarbeiter C). Eine „verbürokratisierte“ Organisationsweise erschwert den Arbeitsablauf (Frage 17, Mitarbeiter D). Mitarbeiterbindung wird nicht individuell betrieben (Frage 16, Mitarbeiter C). Das Personal ist teilweise überfordert, was auf die mangelnde Besetzung notwendiger Stellen zurückzuführen ist (Frage 12, Mitarbeiter A). Teams sind zwar vorhanden, aber nicht immer als solche wahrnehmbar (Frage 8, Mitarbeiter D). Und doch, die Interviewten sind zufrieden mit ihrem Arbeitsplatz. Eine hohe Interaktionshäufigkeit zwischen Mitarbeitern, die auch gefördert wird, scheint hier der stärkste Halt zu sein. Mitarbeiter, ob erfahren oder neu, werden schnell in die Arbeitsprozesse eingebunden. Wertschätzung und ein deutlich ausgeprägtes Zugehörigkeitsgefühl bewegen zu Wohlbefinden und der Zuschreibung einer hohen Bedeutung für das Unternehmen, trotz oder gerade wegen Überforderung und unklaren Zielen. Alle Mitarbeiter scheinen eine weitreichende Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu verspüren. Jeder der Interviewten sieht sich sogar dazu in der Lage, noch höhere Leistungen zu erbringen (Frage 20, jeder Interviewte). Zahlreiche Mitarbeiterveranstaltungen wie beispielsweise das Osterfrühstück oder der gemeinsame Abend auf der Dachterrasse fördern den Zusammenhalt zusätzlich (Frage 17, Mitarbeiter A). Ein jeder scheint sich nach Weiterbildung zu sehnen, von denen auch MetaDesign profitieren würde, was von dem Willen zeugt, dem Unternehmen von höherem Nutzen zu sein (mehrere Fragen, Mitarbeiter A, C, und D) Und auch die Rekrutierung von Nachwuchskräften findet bereits Beachtung, welche gemäß dem Wertewandel höchstwahrscheinlich auch Weiterbildungsmöglichkeiten als erstrebenswert erachten (Frage 16, Mitarbeiter D). Gemäß Hohegger und Terlutters Beobachtung scheinen die Mitarbeiter den renommierten Ruf der Marke auf sich selbst zu projizieren, auch wenn einer der Interviewten darauf hinweist, dass dieser Ruf sein „Verfallsdatum bereits erreicht“ haben könnte (Frage 18, Mitarbeiter D) (Smidts et al., 2001; zit n. Hohegger & Terlutter,

2012).

Zusammenfassend wird erkennbar, dass MetaDesigns Mitarbeiter der durchschnittlichen Angabe zum Arbeitsplatz deutscher Arbeitnehmer zustimmen, nach welchem zufolge Mitarbeiter und Vorgesetzte gut sind, Karrieremöglichkeiten und Gehalt jedoch als weniger gut angesehen werden (Weitzel et al., 2013). Es herrschen übergreifende Bedürfnisse der Belegschaft und zu lösende Probleme in einem Unternehmen vor, dessen Mitarbeiter sich demnach gegenseitig zu motivieren scheinen. Um diesen Effekt für das Unternehmen nutzbar zu machen, ist eine Struktur nötig, um zukünftige Vorhaben zu leiten und bisherige Vorhaben im Sinne der Richtungsgebung zu optimieren. Aus den Interviews geht hervor, dass keine solche Struktur bisher angedacht wurde, sei es aus personellem Mangel oder aus anderen Beweggründen. Die starke Wirkungskraft einer Employer Brand scheint nicht als Mittel zur Unternehmensoptimierung gesehen zu werden, obwohl gerade in Business-to-Business-Unternehmen und Unternehmen ohne haptisch erfassbares Produkt eine solche den Mangel an Außenwirkung ausgleichen kann (Hochegger & Terlutter, 2012). In welchem Maße die Zugehörigkeit zu der Publicis Omnicom Group hierbei Einfluss übt, wird nicht aus den Interviews ersichtlich. Auf dieser Basis der Kollegialität und Bereitschaft zur Weitergabe von Wissen kann in Verbindung mit deutlicher interner Kommunikation und der Nähe zu Vorgesetzten eine starke Employer Brand errichtet werden, welche zunächst nach innen wirkt und die erlangte Attraktivität auch nach außen streuen kann (vgl. Hummel, 2012; Parment, 2009). Um dies zu schaffen, muss die Mentalität der Mitarbeiter kanalisiert werden, indem das Verlangen nach dem Aufweisen übergreifender Unternehmensziele gestillt wird und so die Möglichkeit besteht, auf gemeinsame Ziele hinzuarbeiten. Solch eine Maßnahme sollte jedoch nicht neben bisherige vereinzelte Aktionen eingereiht werden, sondern in Zusammenhang mit einem umfassenden EB-Programm durchgeführt werden.

6.2 SWOT Analyse

Im Zuge der Identifizierung von Ansatzpunkten für ein EB-Konzept von MetaDesign werden an dieser Stelle Stärken und Schwächen, sowie Chancen und Risiken in einer klassischen SWOT-Analyse ermittelt (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Die Inhalte der Rubriken Stärken und Schwächen gehen dabei aus den Interviews hervor. Chancen und Risiken ergeben sich aus den zuvor erörterten Rahmenbedingungen von EB.

<div>Externe</div> <div>Interne</div>	Chancen <ul style="list-style-type: none"> • Offene Wissensweitergabe/ gegenseitige Unterstützung • Integrationsbereite Kultur • Hoher Lerneffekt 	Risiken <ul style="list-style-type: none"> • Hohe Fluktuation durch Abwerbungen von Unternehmen mit Weiterbildungsangebot
Stärken <ul style="list-style-type: none"> • Starkes Zugehörigkeitsgefühl • Viele Mitarbeiter-Events • Gute Raumgestaltung • Breiter Einblick in verschiedenste Branchen • Förderung von hohem Engagement • Kollegiales Umfeld • Offene Wissensweitergabe • Großer Erfahrungsgewinn • Starker Nachwuchs • Leistungsfähiges und leistungswilliges Personal 	Stärken/Chancen-Option: Großes Potenzial als attraktiver Arbeitgeber mit offener Unternehmenskultur und hohem Lerneffekt aufzutreten.	Stärken/Risiken-Gefahr: Das im Unternehmen gesammelte Wissen könnte den Wettbewerb bei Fluktuation fördern, sodass nicht nur eine interne Schwäche, sondern auch eine externe Bedrohung daraus erwächst.
Schwächen <ul style="list-style-type: none"> • Verlust an wertvollen Kultureigenschaften • Geringe Bezahlung • Keine klare Strategie/keine deutlichen Ziele • Keine Personalentwicklung • Träge Arbeitsabläufe • Intern unbekannte Identität • Überlastung durch personale Unterbesetzung • Verfall des bisherigen Rufes 	Schwächen/Chancen-Option: Personalentwicklungsprogramme etablieren und gemeinsame Ziele stärker vermitteln. Überlastung durch Ausgleichangebote wie bspw. Boni oder Urlaubstage anbieten. Bei neuem Personal auf die Werteübereinstimmung achten um die bisherige Kultur nicht zu gefährden.	Schwächen/Risiken-Gefahr: Mitarbeiter wandern zunehmend ab, der gute Ruf der MetaDesign wird weiter gemindert und ein negativer Kulturwandel tritt ein bis das Unternehmen unprofitabel wird.

Tabelle 1: SWOT-Analyse zur Situation des Employer Branding von MetaDesign

Die SWOT-Analyse zeigt, dass der Einführung eines EB-Konzeptes sowohl großes Potenzial innewohnt, als auch enorme Risiken bei Nicht-Einführung zu befürchten sind. Die aktuelle Verfassung der Arbeitsatmosphäre gewährleistet MetaDesign dabei ein

äußerst nützliches Fundament aus positiven Einstellungen der Mitarbeiter gegenüber ihrer Arbeit und ihren Kollegen. Die zuvor genannte Bereitschaft, trotz aktueller Überlastung dennoch zu höheren Leistungen willig zu sein, weist darauf hin, dass ein EB-Konzept akzeptiert werden könnte, wenn bisherige Bedürfnisse und Beschwerden adressiert werden. Hierbei ist anzumerken, dass weit vor dem Start einer größer angelegten Recruitingkampagne interne Maßnahmen zu ergreifen sind, um die zu kommunizierende EVP nicht durch Widerspruch der Mitarbeiter zu untergraben.

Die Stärken/Schwächen-Option geht davon aus, dass dies bei der Konzeptionierung einer Kampagne bedacht wird. Die Attraktivität als Arbeitgeber entsteht demnach aus der hohen Bereitschaft Wissen weiterzugeben und auch neues Personal oder Praktikanten früh intensiv in Arbeitsprozesse einzubinden und ihnen so die Chance offengelegt wird, sich als Teammitglied zu fühlen und die entgegengebrachte Offenheit auch selbst mit anderen zu teilen. Dieser Effekt könnte als Botschaft eine enorme Wirkung bei Berufseinsteigern und somit auch bei Young Performern zur Folge haben, sodass die Qualität weiterer Bewerbungen ansteigen würde. Um sicherzustellen, dass diese persönliche Eigenschaft bei Bewerbern vorhanden ist, muss bei Recruiting entsprechend darauf geachtet werden, dass Inhalte genutzt werden, die zu solch Verhalten bewegen. Entgegen dem zuvor gebrachten Beispiel der Kampagne von SAP wären Inhalte nicht von Ehrgeiz und Leistung geprägt, sondern beispielsweise von Lernen und Lehren.

Allerdings ergibt sich aus der Stärke der Belegschaft unter den aktuellen Umständen des Arbeitsmarktes auch ein Risiko für das Unternehmen. Bei dem weiteren Fehlen eindeutiger Ziele und der Möglichkeit auf Weiterbildung, könnten die vom bisherigen Ruf von MetaDesign begleiteten Mitarbeiter willkommene erfahrene Mitarbeiter für andere Unternehmen sein. Die Abwanderung erfahrener Kräfte würde in diesem Falle die Unternehmenskultur weiter destabilisieren und außerdem eine Stärkung von Wettbewerbern initiieren, was dringend zu vermeiden ist. Ein Szenario, in welchem MetaDesign als eine Art Lehrunternehmen auftritt, scheint zur Zeit unwahrscheinlich, da laut Angaben des Mitarbeiters D der einst so positive Ruf der Agentur sukzessive abnimmt und somit seine Wirkung auf dem Arbeitsmarkt verliert. Dies hätte zu Folge, dass dem Unternehmen die Rolle als qualifizierter Lehrer abgesprochen wird.

Die Schwächen/Chancen-Option geht auf die Erfüllung des Verlangens nach Weiterbildungsmöglichkeiten ein. Einer der Hauptbestandteile des Status Quo von MetaDesign ist der Mangel an Personalentwicklung, ein weiterer eine enorme Leistungsbereitschaft der Angestellten. Letzteres birgt die Lösung für ersteres. Es ist dabei von großer Bedeutung, dass deutliche Ziele des Unternehmens aufgewiesen werden, um zunächst einen übergreifenden roten Faden für anzubietende Weiterbildungskurse festzulegen, sodass das Unternehmen von jedem weitergebildeten Mitarbeiter über lange Zeit hinweg profitieren kann und sie einen Beitrag zu einem bekannten Ziel leisten können.

Hierbei profitieren Mitarbeiter von dem Angebot und können die Weiterbildung als intrinsischer Motivator nutzen. Ist ein Ziel erreicht oder ein Mitarbeiter hat einen bedeutenden Beitrag zur Erfüllung geleistet, sind übermäßige extrinsische Motivationen in Verbindung mit einem potenziellen Korrumpierungseffekt nicht nur für das Unternehmen ein unnötiger Kostenaufwand, sondern auch eine Einschränkung der Arbeitsleistung des Mitarbeiters. Durch die Anwendung klarer Ziele sind kleine Aufmerksamkeit nicht nur günstiger, sondern auch sinnstiftender. Statt Mitarbeiter zu demotivieren, wird ihnen die Möglichkeit gegeben, selbstgetrieben auf Ziele hinzuarbeiten und in diesem Zuge das eigene Wissen zum Vorteil des Unternehmens durch Weiterbildung zu erweitern. Diese Arbeitsweise bietet sich im Rahmen des Wertewandels als Recruitingbotschaft an. Die Schwächen/Risiken-Gefahr ergibt sich aus dem konsequenten Ignorieren sämtlicher interner Schwächen und externer Risiken. Die Folge keiner Reaktion auf die offensichtlichen Bedrohungen von beiden Seiten hätte den Untergang des Unternehmens zu Folge, da es sich nicht an die wechselnden Umstände innerhalb und außerhalb des Unternehmens anpassen könnte. Mitarbeiter sähen keinen Vorteil dabei, bei MetaDesign zu arbeiten, sodass die Arbeitsmoral voraussichtlich stetig abnimmt und der Wettbewerb zunehmend als attraktiverer Arbeitgeber wahrgenommen würde. Falls auf Grund des ehemals guten Rufes doch noch Mitarbeiter zuwandern würden, entsprächen diese höchstwahrscheinlich nicht den bisherigen Standards, sodass nicht nur die bisherige Unternehmensleistung nicht aufrecht gehalten werden könnte, was im direkten Verlust wichtiger Kunden enden würde. Des Weiteren ist zu vermuten, dass die ohnehin abnehmende Ausprägung wichtiger Merkmale der Unternehmenskultur weiter verwässert werden würde und Arbeitgebercharakteristika als Recruitingbotschaft verloren gingen, welche vor diesem Szenario noch als verwendet werden können.

6.3 Identifikation von Ansatzpunkten für ein EB-Konzept

Ansatzpunkte für EB-Konzepte beschreiben Eigenschaften des Unternehmens, deren Merkmale sich auf die Schaffung einer Employer Brand auswirken. Wie aus der Analyse des Status Quo des EB von MetaDesign hervorgeht, befindet sich dieses noch vor dem Punkt der Möglichkeit zur Ausführung diverser Maßnahmen. Demnach muss das Thema zunächst initiiert werden, sodass eine Freigabe durch den Vorstand und der Zuspruch der nötigen Ressourcen erfolgt. Diese bestehen nicht nur aus monetären Mitteln, sondern auch aus den Ressourcen Mensch und Zeit, da Arbeitszeit, in welcher alltäglichen Aufgaben nachgegangen wird, für das Thema des EB genutzt werden muss. Außerdem ist die Kooperation verschiedener Schlüsselfiguren sowohl auf horizontaler Ebene als auch auf verschiedenen Hierarchiestufen für den Erfolg unabding-

bar (Parment, 2009). Horizontal meint an dieser Stelle die Positionen mit vergleichbarem Grad an Verantwortung und Wert für das Unternehmen. Bei MetaDesign bestehen die involvierten Parteien neben dem Vorstand aus Corporate Communications für die interne und externe Kommunikation, Human Resources für die Erhebung von Daten zu der aktuellen Situation der Mitarbeiter und Mitarbeiter aus der Abteilung Design für die Gestaltung der kommunikativen Maßnahmen.

Employer Branding ist in seiner Gesamtheit ein langfristiges Vorhaben, welches aufgrund gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungen keinen eindeutigen Abschluss finden kann. Aus diesem Grund kann es Jahre dauern, „sich langfristig in den Köpfen der aktuellen und potenziellen Mitarbeitern als ‚Employer of Choice‘ zu positionieren“ (Anslinger & Dickel, 2008). Dies bedeutet im Hinblick auf die zu erhaltende und zu optimierende Unternehmenskultur, dass ein Team zusammenzustellen ist, welches sowohl bisherige Bezugsgrößen dieser Kultur kennen, als auch die neuen Ansprüche des Arbeitsmarktes. So kann die Employer Brand nicht nur in ihrem historischen Kontext genutzt werden, sondern auch über einen zukunftsweisenden Charakter verfügen. Die Konstellation dieses Teams hätte demnach einen ähnlichen Umfang wie das zugrundeliegende Interview, in welchem ebendiese Unternehmensgruppen befragt wurden. Die erste Aufgabe dieses Teams ist die Definition der hier angedachten Ansatzpunkte, welche sich aus der SWOT-Analyse ergeben (siehe voriges Kapitel) und sich an der klassischen Aufteilung Retainment und Recruiting orientiert. Hierbei verfolgt Retainment neben der Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit auch das Mindern des Risikos steigender Fluktuation aufgrund einer abnehmenden Reputation.

6.3.1 Retainment bei MetaDesign

Aufweisen unternehmensübergreifender Ziele:

Um Mitarbeiter in das Unternehmensgeschehen einzubinden und ihnen die Bedeutung ihrer Leistungen näher zu bringen ist das Aufweisen klar verständlicher Unternehmensziele mit untergeordneten Teilschritten hilfreich. Diese können dabei als Meilensteine gesehen werden, die in einem größeren managementbezogenen Kontext eine gewisse Rolle für die Unternehmensführung einnehmen. Die daraus entstehende Transparenz von zuvor undurchsichtigen Managementvorgängen mit Auswirkungen auf Mitarbeiter sorgt für Verständnis und birgt gegebenenfalls relevante Lösungsvorschläge. Mitarbeiter würden so die Lage des Unternehmens nicht nur im Sinne eines Übertrags von Reputation auf sich selbst projizieren können, sondern hätten auch die Chance einer Anteilnahme an schlechteren Lagen des Unternehmens, aus welchen eine emotionale Verantwortlichkeit für die Überwindung eines solchen Tiefs erwachsen

kann. Die aus dem Vertrauen der Transparenz ableitbare Wertschätzung dient in diesem Fall als intrinsischer Motivator.

Einführung von Personalentwicklungspfaden:

Wie aus zahlreichen Antworten des Interviews hervorgeht, fehlt den Mitarbeitern die Chance auf Weiterbildungen. Da die Einführung dieser eine Investition von Zeit und Kosten bedeutet, handelt es sich bei diesem Ansatzpunkt wohl um den komplexesten im Sinne seiner Umsetzbarkeit und dem direkten Nutzen für das Unternehmen. Nichtsdestotrotz darf letzterer nicht unterschätzt werden. Bei dem Angebot von Entwicklungspfaden muss beachtet werden, dass diese stets im Sinne des Unternehmens stattfinden. Demnach profitiert nicht nur der einzelne Mitarbeiter von dem Zuwachs an Wissen, sondern auch das Unternehmen durch die Einbringung dieses Wissens in den Arbeitsalltag.

Vertiefung positiver Eigenschaften der Unternehmenskultur:

Neben den bereits erfolgten Veranstaltungen zur Förderung der Kollegialität und des Zugehörigkeitsgefühl können positive Kultureigenschaften auf den Alltag der Mitarbeiter übertragen werden. Hierzu sind neben übergreifenden Aktivitäten wie ein gemeinsamer Feierabend auf der Dachterrasse durch Aktivitäten für unterschiedliche Interessensgruppen im Unternehmen zu ergänzen. Gemäß der Segmentierung von Anspruchsgruppen (siehe Kapitel „Recruiting“) sind demnach Aktivitäten die auf privaten Interessen wie Musik oder Sport beruhen möglich, um eine Art Schnittstelle zwischen Arbeit und Privatleben herzustellen.

6.3.2 Recruiting von MetaDesign

Abgrenzung vom Wettbewerb durch die Kommunikation der Unternehmenskultur:

Bei diesem Ansatzpunkt kommt die Erfahrung langjähriger Mitarbeiter zum Einsatz. Zunächst müssen die bisherigen Eigenschaften der Unternehmenskultur identifiziert werden, um abschätzen zu können, welchen es entgegenzuwirken gilt und welche zu fördern sind. Gemäß der SWOT-Analyse (siehe vorheriges Kapitel) konnte schon festgestellt werden, dass ein offener Wissensaustausch und ein kollegiales Miteinander eine deutliche Stärke darstellt, welche durch Veranstaltungen auch bereits gefördert wird. Diese Stärke gilt es nach außen zu tragen, um das Gefühl der Zugehörigkeit auch für Außenstehende erlebbar zu machen und so Attraktivität zu wecken.

Einführung eines Recruitingkonzeptes mit dem Schwerpunkt der Vereinheitlichung der Repräsentation des Unternehmens an Kontaktpunkten zu potenziellen Mitarbeitern:

Um auf sämtlichen Kanälen als einheitliches Unternehmen mit einer klar wahrnehmbaren Employer Brand aufzutreten, müssen die gesendeten Botschaften auf allen Kanälen demselben Unternehmen zuzuordnen sein. Hierbei muss darauf geachtet werden, dass die Botschaften an das hauptsächliche Publikum des ausgewählten Kanals zugeschnitten werden (siehe Kapitel „Recruiting“).

Vertiefung der bereits vorhandenen Ansätze zur Nachwuchsförderung:

Wie aus dem Interview hervorgeht, ist bereits eine Initiative zur Gewinnung junger Mitarbeiter gestartet worden. Um den in dieser Initiative erlangten Erfolg nicht folgenlos verklingen zu lassen ist es sinnvoll, eine Anschlussinitiative zu entwickeln in welcher vorgesehen ist, den rekrutierten Nachwuchs gemäß der Unternehmenskultur intensiv in aktuelle Aufgabenfelder zu integrieren und so an das Unternehmen zu binden.

Neben den oben stehenden Kriterien erfolgreichen Employer Brandings ist es zusätzlich notwendig stets darauf bedacht zu sein, dass die EVP auf sämtlichen Kanälen im Zuge der konsistenten Kommunikation deutlich zu erkennen ist (vgl. Rose, 2013). Nach Rose (2013) müssen Unternehmen sich auf der Suche nach dieser und in Harmonie mit den vorherigen Ausführungen die folgenden Fragen stellen:

- a) Was hat das Unternehmen faktisch (nicht) zu bieten?
- b) Was sind die Zielgruppen?
- c) Wie erreicht man diese am wirksamsten?
- d) Was suchen diese Menschen konkret?
- e) Wer sind relevante Mitbewerber?
- f) Welche für die Zielgruppe attraktive Merkmalskombination gibt es nur bei diesem Unternehmen?

Kann das Team diese Fragen vollständig beantworten, steht der Differenzierung auf dem Arbeitsmarkt kaum ein Hindernis im Wege, bedenkt man, dass MetaDesign in Deutschland die größte und bekannteste Agentur ihrer Art ist und bereits aus den exemplarischen Interviews hervorgeht, dass sie durchaus das Potenzial besitzt, eine EVP zu gestalten, die auf aktuelle Bedürfnisse der Arbeitssuchenden eingeht. Eger und Schrank (2013) erachten in diesem Zusammenhang den in Abbildung 10 dargestellten Ablauf der Findung einer EVP als idealtypisch strukturierten Prozess. Die Hochs und Tiefs der Unternehmensführung einer Agentur dürfen hierbei nicht ausschlaggebend für die Durchführung des EB sein, da festgestellt werden konnte, dass Unternehmen, die EB im Rahmen eines Konjunkturtiefs einstellten, im Nachhinein gro-

ße Schwierigkeiten bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter haben (vgl. Parment, 2009). Eine weitere Gefahr, die im Falle eines Stopps zu erwarten ist, wäre die Vertiefung der Schwächen gemäß der SWOT-Analyse statt deren Behebung. Tritt dies ein, ist mit dem Eintreten der zuvor ausgeführten Risiken zu rechnen, da es sich bei diesen wie mit der Vertiefung der Schwächen verhält. Diese Folgen sind keiner statischen Natur, sondern entwickeln sich mit dem Einfluss ihres ebenso dynamischen Umfeldes weiter. Es sind durchaus mehrere Einstiegspunkte für ein EB-Konzept der MetaDesign unter der Beachtung diverser Faktoren festzustellen. Da es sich bei EB keineswegs um einen einfachen Prozess handelt, welcher ein Ende findet oder schnell aufgesetzt werden kann. Employer Branding ist nicht nur durch seine Intensität in der Wirkung auf das Unternehmen ein komplexer Vorgang, sondern auch durch seine Intensivität bei dem Verbrauch von Ressourcen.

7.0 Fazit

Der deutsche Arbeitsmarkt befindet sich in einer hoch komplexen Phase. Auf der einen Seite stehen deutsche Unternehmen der großen Herausforderung des inländischen Fachkräftemangels gegenüber, während es auf der anderen Seite immer mehr ausländischen Top-Kräften offen steht, Deutschland als ihren Arbeitsort zu wählen. Die junge Generation der inländischen Top-Kräfte wiederum zieht es zunehmend in Erwägung ihrerseits im Ausland zu arbeiten. Neben dieser Veränderung treten zusätzlich weitere Wandel in der Psyche der Arbeitssuchenden auf, welche deren Ansprache verkomplizieren. Für Unternehmen gibt der internationale War for Talents kommunikativen Mitteln und der direkten Ansprache potenzielle Mitarbeiter ein neues Gewicht. Unter derartigen Gegebenheiten scheint Employer Branding notwendig zu sein, um die Zukunft von Unternehmen sichern zu können, indem aktuelle Top-Kräfte gehalten und potenzielle Top-Kräfte gewonnen werden können. Auch MetaDesign sieht sich nicht von wachsenden Wünschen und Bedürfnissen der bestehenden und neuer Mitarbeiter verschont. Das exemplarische Interview zeigt, dass dringender Handlungsbedarf besteht. Eine Agentur, deren Vision die Rolle des kreativen Impulsgebers ist (Frage 14, Mitarbeiter C), darf nicht darauf verzichten, die Chance zu nutzen, ihre Kompetenz auf dem Feld der Kommunikation an einem solchen Arbeitsmarkt auszuspielen. Die benötigten Ressourcen sind „lediglich“ eine weitreichende Investition, mit enormen Erfolgspotenzial.

Literaturverzeichnis

- Abramovskij, M. (2013). *Determinanten der Arbeitgeberwahl von potenziellen Bewerbern in der Ernährungsindustrie* (S. 223). Göttingen.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), S. 185–206.
- Anslinger, T., & Dickel, J. (2008). Positionierung und Profilierung starker Arbeitgebermarken: Employer Branding als strategisches Ziel anspruchsrgruppenorientierter Personalkommunikation.
- Bondarouk, T., & Weekhout, W. (2012). Employer Branding and its Effect on Organizational Attractiveness via the World Wide Web : Results of quantitative and qualitative studies combined
- Bundesagentur für Arbeit (2011). *Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland* S. 56, Nürnberg.
- Cheese, P. (2009). *Aligning Human Resources and Business Strategy. Aligning Human Resources and Business Strategy* (Second Edi., S. 163–193). Elsevier. doi:10.1016/B978-0-7506-8017-2.00006-1
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), S. 667–681. doi:10.1108/03090560810862570
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), S. 5–23. doi:10.1108/00483481011012809
- Eger, M., & Schrank, I. (2013). Psychologie der Wirtschaft. doi:10.1007/978-3-531-18957-4
- Emerald Group. (2007). Better than Brand X: Brand image plays an important role in the recruitment and retention of staff. *Human Resource Management International Digest*, 15(3), S. 12–14. doi:10.1108/09670730710743934
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), S. 1360–1380.
- Hohegger, S., & Terlutter, R. (2012). *Advances in Advertising Research (Vol. III)*. (M. Eisend, T. Langner, & S. Okazaki, Eds.) (Vol. III). Wiesbaden: Gabler Verlag. doi:10.1007/978-3-8349-4291-3
- Hummel, T. R. (2012). Differentielles Management. doi:10.1007/978-3-8349-4517-4
- karrierefrauen.wordpress.com. (2013). Glasdecke für Frauen bei der Sparkasse? Zugriff Juni 03, 2013
URL: <http://karrierefrauen.wordpress.com/2013/07/05/glasdecke-fur-frauen-bei-der-sparkasse/>

- Köcher, R., Hurrelmann, K., & Sommer, M. (2013). *Pragmatisch glücklich: Azubis zwischen Couch und Karriere* (S. 1–50). München.
- Kolodziej, D. (2011). *Infobrief Fachkräftemangel in Deutschland - Statistiken, Studien und Strategien*.
- Kriegler, W. (2014). *Praxishandbuch Employer Branding - Passende Mitarbeiter finden und binden*.
- Lin, D. (2013). Die fünf Quellen der Motivation bei der Nutzung von Enterprise Wikis, S. 643–657. Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/wi2013/41/>
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), S. 160–175. doi:10.1057/bm.2008.4
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), S. 181–196. doi:10.1057/bm.2009.10
- Nink, M. (2012). ENGAGEMENT INDEX DEUTSCHLAND 2012. Berlin: Gallup GmbH. Retrieved from <http://www.sitz-consulting.at/wp-content/uploads/2014/05/Gallup-Pr%C3%A4sentation-Engagement-Index-2013.pdf>
- Parment, A. (2009). *Anders Parment Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement*. Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH.
- Preihs, E. (2010). *Employer Branding: Unternehmen investieren, aber nutzen Möglichkeiten unzureichend*. München.
- rhein-zeitung.de. (2013). Frauen unten auf der Karriereleiter - Kreissparkasse erhält Internet-Schmähpreis. Zugriff Juni 03, 2014, from http://www.rhein-zeitung.de/region/lokales/nahe_artikel,-Frauen-unten-auf-der-Karriereleiter-Kreissparkasse-erhaelt-Internet-Schmaehpreis-_arid,1077901.html#.U7VxZ41_tqs
- Roj, M. (2012). *Die Relevanz der Markenarchitektur für das Employer Branding*. Ch. Brumann, Bremen, Deutschland; M. Kirchgeorg, Leipzig, Deutschland.
- Rose, N. (2013). Employer Branding 101, S. 60–67.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), S. 121–139.
- Rump, J., Eilers, S., Schabel, F., & Möckel, K. (2013). *HR-Report 12/13 Schwerpunkt Mitarbeiterbindung*.
- Schramm-Klein, H. (2012). Mitarbeiter als Markenbotschafter, (marketing+ Universität Siegen), S. 1–52.
- Schuble, J., Masurat, S., & Eicher, M. (o.J.). *Employer Branding für den Mittelstand . Leitfaden zur Top-Arbeitgebermar.*

- spiegel.de. (2013). Schmähpriis "Goldene Runkelrübe" Die schlimmsten Pannen bei der Personalsuche. Zugriff Juni 03, 2013,
URL: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/goldene-runkelruebe-schmaehpreis-fuer-die-schlechtesten-karriereseiten-a-937270.html>
- Statistisches Bundesamt (2011). Demografischer Wandel in Deutschland. Statistische Ämter des Bundes und der Länder.
- Stritzke, C. (2009). *Marktorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding*.
- Tomczak, T., & Esch, F. (2008). Weg vom negativen Branchenimage – mit Subtyping zur Arbeitgebermarke, doi:10.1007/978-3-8349-7134-0
- Tsalikis, J., & Knabenreich, H. (2013). goldenerunkelruebe.de. Zugriff Juni 03, 2014,
URL: <http://www.goldenerunkelruebe.de/>
- tyrannei-der-arbeit-schluss-mit-der-oekonomisierung-des-lebens-1 @
www.sueddeutsche.de. (n.d.). Retrieved from
<http://www.sueddeutsche.de/karriere/tyrannei-der-arbeit-schluss-mit-der-oekonomisierung-des-lebens-1.1779813>
- Vogel, M., & Vogel, H. (2013). *Student Survey 2013*.
- Walker, P., & Higgins, A. (2007). Employer Branding: A No Nonsense Approach.
- Weitzel, T., Eckhardt, A., Laumer, S., Maier, C., & von Stetten, A. (2013). *bewerbungspraxis 2013*.
- Weitzel, T., Eckhardt, A., Laumer, S., von Stetten, A., & Maier, C. (2013). *RECRUITING TRENDS IM MITTELSTAND 2013*. Zugriff März 08, 2014
URL: <http://blog.recruitment.de/wp-content/uploads/2009/10/Recruiting-Trends-im-Mittelstand-20091.pdf>
- Yavuz, Ö. (2012). *Markenstärke von Arbeitgebermarken* (S. 208). Tübingen.

Anhang

Interview zur Feststellung der aktuellen Arbeitssituation bei MetaDesign Berlin.

Bei fehlender Antwort verzichtete der Interviewte auf Angaben.

1 Welche Position hast du bei MetaDesign?

Mitarbeiter A

Trainee Human Resources

Mitarbeiter B

Praktikantin im Bereich Brand Strategy

Mitarbeiter C

Ich bin bei MetaDesign für das Thema Unternehmenskommunikation verantwortlich

Mitarbeiter D

Designer

2 Was gehört zu deinen Aufgaben?

Mitarbeiter A

Bewerbermanagement, Hochschulmarketing, Betreuung der Mitarbeiter, Neueinstellungen, Verträge schreiben, Freelancer buchen, Statistiken erstellen u.a.

Mitarbeiter B

Überwiegend Recherche, Workshopvorbereitungen

Mitarbeiter C

Die Marke MetaDesign in allen kommunikativen Ausprägungen zu denken und zu entwickeln (sprich Social Media, klassische PR, interne Komm. usw, usw.).

Mitarbeiter D

Standard Corporate Design/Grafikdesign, Präsentationsvorbereitung, Workshopvorbereitung, „Springer“-Aktivität (Hilfe bei akutem Personalbedarf)

3 Seit wann arbeitest du bei Meta?

Mitarbeiter A

Seit Juli 2012

Mitarbeiter B

Seit 3 Wochen (bis Ende Aug)

Mitarbeiter C

Knapp 6 Jahre

Mitarbeiter D

Festangestellt seit August 2012

4 Wie wurdest du aufmerksam?

Mitarbeiter A

Ich habe die Anzeige auf Stepstone gelesen und kannte vorab das MetaHaus aufgrund der Architekturauszeichnung.

Mitarbeiter B

Durch studentisch organisierte Karrieretage an meiner Universität (Zeppelin Universität)

Mitarbeiter C

Durch einen Freund.

Mitarbeiter D

Durch einen Dozenten an der Uni.

5 Was ist dir im Prozess der Anstellung besonders gut/schlecht aufgefallen?

Mitarbeiter

A

Ich habe relativ schnell Feedback erhalten, innerhalb von 2 Wochen war ich zu zwei Gesprächen eingeladen und hatte die Zusage.

Mitarbeiter B

Der Prozess der Anstellung verlief ziemlich glatt. Zwei Wochen nach meiner Bewerbung erhielt ich die Zusage und wenige Wochen darauf den Vertrag, sowie das Angebot bei Fragen jeder Zeit Rücksprache halten zu können. Die Unterlagen waren übersichtlich, konstant personalisiert, sowie in einer ansprechenden Dokumentenmappe verstaut.

Mitarbeiter C

Positiv: super Arbeitsklima, super Leute, die Freiheit und das Vertrauen, den Bereich Kommunikation entwickeln zu dürfen.

Negativ: keine gezielte Mitarbeiterentwicklung

Mitarbeiter D

Positiv: persönlicher Kontakt, Kooperationsbereitschaft bei Verschiebung des Vertragsbeginns, nettes Bewerbungsgespräch

Negativ: hat sich lange hingezogen (etwa 6 Wochen), wechselnde Kontaktpersonen, wenig Transparenz zum Stand der Dinge

6 Wurde dir etwas versprochen, was nicht eingetreten ist?

Mitarbeiter A

Alles was mir versprochen wurde, wurde auch eingehalten.

Mitarbeiter B

Nicht dass ich wüsste.

Mitarbeiter C

Nein.

Mitarbeiter D

Ja.

7 Wenn ja, was? Wenn nicht, was wurde eingehalten?

Mitarbeiter A

Die Aufgabenfelder decken sich mit denen, die mir in den Vorstellungsgesprächen beschrieben wurden.

Mitarbeiter B

Konkret wurde mir nichts versprochen (außer einen Einblick in die Branche zu gewinnen – aber das Versprechen ist ja relativ)

Mitarbeiter D

Ich habe die Arbeitsstelle in der Erwartung angetreten, in einem gewissen Team tätig zu sein. Allerdings war dies keine „falsche Versprechung“ sondern mangelnde Kommunikation zwischen HR und Baseleitung.

8 Siehst du dich als Teil eines Ganzen?

Mitarbeiter A

Ja absolut. Ich fühle mich sehr integriert und sehe mich vor allem in meinem Team als wertgeschätztes Mitglied.

Mitarbeiter B

Als Teil eines Ganzen sehe ich mich auf jeden Fall, doch fehlt teilweise die Einweisung in das große Ganze. Dem Team fühle ich mich ebenso zugehörig.

Mitarbeiter C

Im Höchstmaß sowohl in Bezug auf mein Team als auch zum Gesamtunternehmen.

Mitarbeiter D

Jain, sozial/zwischenmenschlich habe ich mit einem Kollegen ein gutes, loyales und kollegiales Verhältnis. Sonst ist das Zwischenmenschliche eher auf Base-Ebene positiv und kollegial. Auf Arbeitsebene innerhalb des direkten Teams verspüre ich keinen besonderen Teamzusammenhalt.

9 Welche Bedeutung schreibst du deiner Tätigkeit für das Unternehmen zu?

Mitarbeiter A

Aufgrund der Tatsache, dass ich im HR tätig bin und wir quasi für die Besetzung des „Bootes“ zuständig sind, glaube ich, dass meine Tätigkeit eine große Bedeutung für das Unternehmen hat. Allerdings glaube ich, dass auch allen anderen Bereichen eine gleich große Bedeutung zuzuschreiben ist. Es funktioniert halt nur, wenn alle zusammen arbeiten und an einem Strang ziehen.

Mitarbeiter B

Zuarbeit, Erarbeitung des Basismaterials

Mitarbeiter C

eine hohe Bedeutung, aber keine höhere als die der anderen Professionen. Damit ein Laden wie unserer läuft, braucht es viele unterschiedliche Kompetenzen.

Mitarbeiter D

Ich denke wir alle sind wichtige Bestandteile des Unternehmens, jeder als Einzelperson allerdings relativ austauschbar.

10 Fühlst du dich zu genüge wertgeschätzt?

Mitarbeiter A

Ja auf jeden Fall.

Mitarbeiter B

Menschlich fühle ich mich auf jeden Fall wertgeschätzt.

Mitarbeiter C

nur in Teilen

Mitarbeiter D

Ja.

11 Was gefällt dir an deinem Job am besten?

Mitarbeiter A

Das ich relativ schnell, relativ viel Verantwortung übernehmen durfte. Vorschläge, Ideen oder Anregungen meinerseits wurden jederzeit ernst genommen und ich habe immer einen Raum bekommen, diese auch umzusetzen.

Mitarbeiter B

Die Einbindung in Arbeitsprozesse & Denkprozesse, Meetings

Mitarbeiter C

Die Menschen, die mich umgeben; die Verantwortung; die Freiheit entscheiden zu dürfen.

Mitarbeiter D

Die Kollegen

12 Was gefällt dir überhaupt nicht an deinem Job?

Mitarbeiter A

Mich stört, dass ich manchmal das Gefühl habe, dass die Arbeit mir über den Kopf wächst. Gerade bei krankheitsbedingten Ausfällen der Kollegen gibt es oft einfach keine Ambitionen seitens der Führungskräfte dafür zu sorgen, dass Ersatz geschaffen wird. So muss ich oft Dinge übernehmen, für die mir als Trainee vielleicht noch eine gewisse Seniorität fehlt. In solchen Phasen ist der Workload und der mentale Druck manchmal sehr hoch.

Mitarbeiter B

Monotonie

Mitarbeiter C

mich nervt hin und wieder, dass man den Job mit Haut und Haaren machen muss, um ihn gut zu machen. Das geht teilweise stark auf Kosten des Privatlebens.

Mitarbeiter D

Die Austauschbarkeit im Tagesgeschäft, mangelnde Effizienz, zu wenig Zeit und Anspruch an Kreativität, Visionen und Innovation.

13 Was würdest du am Arbeitsalltag verändern, wenn du die Macht dazu hättest?

Mitarbeiter A

Ich würde mehr Personal für meinen Bereich einstellen!

Mitarbeiter B

Für mich persönlich? Oder allgemein? Definitiv gestelltes Frühstück in der Agentur, ebenso würde ich eine Art Mensa einrichten (stärkt das Teamgefühl & den Geldbeutel).

Mitarbeiter C

mehr Ressourcen, sprich Budget und Mitarbeiter für die hochkomplexen und fachlich anspruchsvollen Aufgaben im Bereich Kommunikation. Unternehmensübergreifend: Mitarbeiterentwicklungspfade einführen.

Mitarbeiter D

Mehr Teambuilding, Weiterbildungen, spannendere Impulsthemen, Motivation zum Weiterdenken, mehr Brainstorming, interdisziplinäre Herangehensweisen an Projekte.

14 Ist dir eine Vision bekannt?

Mitarbeiter A

Mir ist bekannt, dass wir uns als kreativer Impulsgeber am Markt behaupten wollen. Ich könnte die Vision jedoch nicht auswendig wiedergeben.

Mitarbeiter B

Marken machen

Mitarbeiter C

Ja. Vision: Wir werden der kreative Impulsgeber und Begleiter für ganzheitliche Markenführung. Positionierung: Creating Brand Leadership.

Mitarbeiter D

Ich weiß, dass Meta in der Theorie „kreativer Impulsgeber“ sein möchte, allerdings sehe ich das im Arbeitsalltag nicht.

15 Stehst du in häufigen Kontakt zu deinen Vorgesetzten?

Mitarbeiter A

Ja, ich habe mehrmals am Tag Kontakt zu meinen Vorgesetzten.

Mitarbeiter B

Prinzipiell ja .

Mitarbeiter C

Jeden Tag.

Mitarbeiter D

Ja.

16 Ist dir die Stellungnahme von Meta zur Rolle als Arbeitgeber bekannt?

Mitarbeiter A

Ich glaube ehrlich gesagt nicht, dass wir eine Arbeitgebermarke sind. Ich bin davon überzeugt, dass wir in Agenturkreisen bekannt sind und als Arbeitgeber geschätzt werden. Darüber hinaus fehlt uns aber wahrscheinlich einfach der Bekanntheitsgrad. Meta ist durchaus eine Agentur die darauf bedacht ist, dass Mitarbeiter eine gewisse Work-Life-Balance halten können. Hire and fire ist nicht das Motto. Außerdem schätze ich sehr, dass Meta an langfristiger Zusammenarbeit interessiert ist. Trotz allem sind und bleiben wir eine Agentur und das Arbeitsleben in einer Agentur wird sich immer etwas anders gestalten als bsp. ein klassischer nine to five job im Amt.

Mitarbeiter B

Stellungnahme ist mir im dem Sinne bekannt, dass ich beispielsweise einen „Anti-Diskriminierungs-Vertrag“ unterzeichnen musste, was selbstverständlich für einen fairen und verantwortungsbewussten Arbeitgeber spricht. (Mir ist nicht ganz klar, was du genau unter Arbeitgebermarke verstehst. Sorry).

Mitarbeiter C

es gibt ein aktuelles Papier zur neuen Führungskultur und eine Nachwuchsinitiative. Wir bei Kommunikation nutzen v.a. die Sozialen Medien gezielt zur Ansprache potenzieller Mitarbeiter und das machen wir ganz gut, finde ich. Es gibt über das Jahr verteilt diverse kulturbildende Aktionen (Fußballturnier, Osteraktion, Hoffest, Creative Mornings, Lunch & Learns usw. usw.). Meta tut übergeordnet bereits viel für die Mitarbeiter, individuell aber viel zu wenig. Es fehlt eine konkrete und zeitlich definierte Entwicklungsmöglichkeit für den einzelnen, sowohl horizontal, als auch vertikal. Das birgt immenses Frustpotenzial. Man hat das Gefühl, der MA ist bei MetaDesign für seine Entwicklung ganz allein verantwortlich. Nach dem Motto: wer nicht laut genug mit den Säbeln rasselt, kriegt weder Geld noch steigt er auf oder entwickelt sich anderweitig weiter. Das ist super-old-school und schadet uns meiner Meinung nach langfristig immens.

Meine Schwester arbeitet in der Personalabteilung eines bekannten Beratungsunternehmens. Da funktioniert das so: Du steigst als Junior ein, kriegst spezifische, messbare, terminierte, realistische Ziele. Erfüllst Du sie im Zeitraum X gibt's mehr Geld und Du wirst Senior, usw. usw. Wenn nicht: Trennung. Das ist simpel und fair. Das Ganze ist für die verschiedenen Unternehmensbereiche jeweils angepasst, aber vom Prinzip immer gleich. Wir brauchen etwas Vergleichbares.

Mitarbeiter D

Wurde dazu nicht was im letzten Quaterly gesagt? Ich kenne jedenfalls keine, die ausgeführt wird, oder ich wiedergeben könnte. Von einer Arbeitgebermarke weiß ich nichts.

17 Was sind deiner Meinung nach Stärken und Schwächen von Meta als Arbeitgeber?

Mitarbeiter A

Eine Stärke ist es meiner Meinung nach, das Meta relativ viele Events für Mitarbeiter organisiert, sei es ein Osterfrühstück, Sundowner mit Musik auf dem Rooftop, Weihnachts-/ Sommerfeste. Das ist sehr wertvoll für die Mitarbeiterbindung.

Eine Schwäche ist es meiner Meinung nach, dass zu wenig ins Haus hinein „gefühlt“ wird. Leider ist die Kultur nicht mehr die, die es mal war, was in meinen Augen daran liegt, dass man sich für Personal entscheidet, was diese Kultur eben nicht mehr mitträgt. Das führt zu Unmut im Haus und das wird leider von den „richtigen“ Stellen nicht wahrgenommen geschweige denn darauf reagiert. Was wiederum dazu führt, dass die mal so lebendige und offene MetaKultur ein bisschen verloren geht.

Mitarbeiter B

PRO: In einer Agentur wie Metadesign hat man als Arbeitnehmer den Vorteil einen breiten Einblick in die Materie zu gewinnen, verschiedene Projekte und unterschiedliche Kunden zu betreuen und sich so einen wertvollen Erfahrungsschatz für die Zukunft anzueignen.

CON: Die Bezahlung

Mitarbeiter C

Stärken: gute Ansätze, riesiges Potenzial; Schwächen: keine klare Strategie. Zudem: wir haben augenblicklich eine Kultur, in der individuelle Ziele mit den gemeinsamen nicht immer deckungsgleich sind. Oder anders gesagt: eine Führungskraft hat zur Zeit nichts davon, einen Mitarbeiter zu entwickeln. Du wirst keine Zielvereinbarung finden, In der drinsteht: entwickle zwei Deiner Mitarbeiter nachweislich weiter. Das muss sich meiner Meinung nach ändern.

Mitarbeiter D

Meta lebt von und durch seine Mitarbeiter. Schwächen sind, dass Meta zu träge auf vielen Ebenen ist, alles verbürokratisiert ist und viel geredet aber nichts getan wird. Weiteres Plus: Engagement wird durch überdurchschnittliche Förderung belohnt.

18 Wo siehst du Potential und welche Risiken können entstehen/oder existieren bereits?

Mitarbeiter A

Wie oben schon erwähnt, sehe ich ein Risiko in der Besetzung meiner Positionen. Hier sollte mehr darauf „gehört“ werden, was die Kultur des Hauses verlangt und auch benötigt.

Potential sehe ich eindeutig im Nachwuchs. Wir haben wahnsinnig viele junge, talentierte Mitarbeiter, Praktikanten, Azubis und Werkstudenten und zum Glück fängt man langsam an, dieses Potential zu entdecken und auszubauen. Es wird viel mehr Wert darauf gelegt den Nachwuchs aufzubauen, weiter zu entwickeln und dann zu halten.

Mitarbeiter B

Puh. Risiken bezüglich? Der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung? Ein Risiko ist meiner Meinung nach, dass man erst in eine Agentur geht, um Erfahrungen zu sammeln und im Alter dann aber vielleicht doch in ein Unternehmen wechselt. Also, dass die Agenturen die Arbeitnehmer trainieren (säen und pflegen) und das Unternehmen schließlich die Erfahrung erntet.

Mitarbeiter D

Ich denke bei Meta arbeiten viele fähige Leute, die öfters zum richtigen Zeitpunkt an der richtigen Stelle eingesetzt werden sollten.

Risiko: Meta lebt noch durch den guten Namen, allerdings ist dessen Verfallsdatum bereits erreicht.

19 Wo entsteht deiner Meinung nach die Motivation bei dir und deinen Kollegen?

Mitarbeiter A

Ich glaube, dass der Spirit in den einzelnen Teams gut ist und das die Mitarbeiter motiviert. Viele der Kollegen sind auch privat befreundet, was zu einem tollen kollegialen Verhältnis führt. Des Weiteren sind die flachen Hierarchien ein wichtiger Punkt. Man kann jederzeit zu seinem Vorgesetzten gehen und Probleme besprechen etc.. Ausserdem bin ich der Meinung, dass alles was wir zu bemängeln haben, „meckern auf ho-

hem Niveau“ ist. Meta tut wirklich viel für seine Mitarbeiter, auch wenn die meisten das erst dann bemerken, wenn sie woanders angefangen haben.

Mitarbeiter B

Solange man auf ein Ziel zuarbeitet und einem die Relevanz seiner Arbeit, egal wie banal sie sein mag, bewusst ist. Natürlich wirkt Feedback und eine intensivere Einbindung zusätzlich motivierend.

Mitarbeiter C

Beteiligen, Involvieren, Wertschätzen, den Nebenmann gut aussehen lassen

Mitarbeiter D

Chance auf spannenden Kunden/Projekten arbeiten zu können. Spaß bei der Arbeit.

20 Glaubst du da geht mehr? Höhere Leistungen wären möglich?

Mitarbeiter A

Ich glaube mehr geht immer. Ich glaube, dass viele Mitarbeiter sich nach besseren Weiterbildungsmöglichkeiten sehnen. Die Mitarbeiterentwicklung ist meiner Meinung nach ein Thema, welches bei Meta zu wenig Bedeutung zugeschrieben wird. Es sollte mehr Qualitätsanalysen der einzelnen Profile der Mitarbeiter, gemeinsam mit den Mitarbeitern geben. Dabei sollten Fragen geklärt werden, wie: „Wo willst du in den nächsten Jahren hin? Was für Themen möchtest du noch mehr durchdringen, gibt es irgendwo Nachschulungsbedarf? Etc.

Mitarbeiter B

Definitiv!!!! Feedback wird nur selten und sporadisch gegeben. Ob es nun negativ oder positiv ist, ist nicht von Bedeutung, es geht um den persönlichen Fortschritt und das Dazulernen – Ohne Feedback bleibt das aus.

Mitarbeiter C

Immer

Mitarbeiter D

Definitiv

21 Ja: Wovon glaubst du könnten Mitarbeiter zu höheren Leistungen bewegt werden?

Mitarbeiter B

Ausführliches Briefing, konkretes Feedback, Rückfragen zu ermöglichen

Mitarbeiter C

das ist individuell sehr verschieden. Manche sind stark intrinsisch motiviert, andere extrinsisch. Man sollte für beide Motivationstypen Lösungen parat haben.

Mitarbeiter D

Allgemein Motivation über den Tellerrand zu denken / den Kunden überraschen zu wollen.

22 Nein: Was sind Barrieren oder Hemmungen?

Mitarbeiter B

Die Persönlichkeit, beziehungsweise die Aufgeschlossenheit des Vorgesetzten ist hier ausschlaggebend.

23 Wie gefällt dir das Büro?

Mitarbeiter A

Mir gefällt das Büro sehr. Das Haus ist toll, nicht jeder hat die Möglichkeit in einer so „coolen“ Umgebung zu arbeiten. Ich habe alle Materialien um optimal Arbeiten zu können und falls mir etwas fehlt, kann ich das jederzeit ansprechen.

Mitarbeiter B

Innenarchitektonisch ist es manchmal sehr schön, teils aber schon etwas verlebt. Prinzipiell aber sehr schön. Habe alles was ich brauche. Vom Mac bis zu Softdrinks.

Mitarbeiter C

Mein Büro ist für meinen Job perfekt.

Mitarbeiter D

Das Haus hat seine Problemchen (Durchlüften etc.), prinzipiell fühle ich mich an meinem Arbeitsplatz wohl. Mit fehlt ein Grafik-Tablett (ich benutze mein privates), der Server ist die Hölle und dafür, dass wir an einem kreativen Arbeitsplatz arbeiten finde ich es fragwürdig, dass man die Kreativität in den Räumen nicht ausleben kann und alles über das Office Management gesteuert wird (welches seine Aufgabe aber gut macht). Siehe TRIAD: Wände mit Themen wie „Was inspiriert mich?“

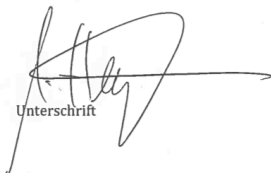
Einverständniserklärung zur Durchführung eines Interviews


1. Die Teilnahme am Interview ist freiwillig.
2. Das Interview dient dem folgenden Zweck: Interview für eine Bachelorarbeit an der Hochschule Mittweida – University of Applied Science.
3. Verantwortlich für die Durchführung und wissenschaftliche Auswertung des Interviews ist: Sam Terlinden
Der Verantwortliche trägt dafür Sorge, dass alle erhobenen Daten des Interviews streng vertraulich behandelt werden und ausschließlich zum vereinbarten Zweck verwendet werden.
4. Der Interviewte erklärt sein Einverständnis mit der Tonbandaufnahme und wissenschaftlichen Auswertung des Interviews. Nach Ende der Bandaufnahme können auf seinen Wunsch einzelne Abschnitte des Gesprächs gelöscht werden.
5. Die Tonbandaufnahme wird verschlossen aufbewahrt. Sie ist nur der unter Punkt 3 genannten Person zugänglich.
6. Kurze Ausschnitte, aus denen die Person des Interviews nicht identifiziert werden kann, können in der Bachelorarbeit / Forschungsarbeit zitiert werden.


Ich kann diese Erklärung jederzeit ganz oder teilweise widerrufen, ohne dass irgendwelche Nachteile für mich entstehen.

Kontaktadresse für Widerruf:
Sam Terlinden
Genter Straße 18, 13353 Wedding, Berlin
0151 2110 1991
sam_terlinden@hotmail.de

Mit oben genannten Punkten erkläre ich mich einverstanden.
Ich habe eine Ausfertigung dieser Erklärung erhalten.

Berlin, 23/06/14
Ort, Datum

Unterschrift

Berlin, 23.06.14
Ort, Datum

Unterschrift

30.6.2014, Berlin
Ort, Datum

Unterschrift

23.6.2014
Ort, Datum

Unterschrift

Auszüge des Engagement Index Deutschland 2012 der Gallup GmbH

TEURE FEHLZEITEN

- Der deutschen Wirtschaft entstehen durch fehlende oder nur geringe emotionale Bindung der Beschäftigten zu ihrem Unternehmen Kosten in Höhe von 18,3 Milliarden Euro im Jahr – nur aufgrund von Fehlzeit (66,4 Millionen Fehltag).*
- Würde man bei einem Unternehmen mit der untenstehenden Anzahl an Mitarbeitern die Fehlzeit auf die Größenordnung der Beschäftigten mit hoher emotionaler Bindung an ihre Firma reduzieren (4,1 Tage pro Jahr), so würde dies eine Kostenentlastung in folgender Höhe ausmachen:

<u>Mitarbeiteranzahl</u>	<u>Jährliche Einsparung</u>
500 Mitarbeiter	261.853 Euro
2.000 Mitarbeiter	1.047.411 Euro
30.000 Mitarbeiter	15.711.168 Euro

*Berechnungsgrundlage: 34,880 Millionen Erwerbstätige ab 18 Jahre (ohne Selbständige, mithelfende Familienangehörige) gemäß Statistischem Bundesamt, davon weisen 15 Prozent eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen auf, 61 Prozent eine geringe emotionale Bindung und 24 Prozent keine emotionale Bindung auf. Die Anzahl der Fehltag basiert auf der Selbstausskunft der Befragten. Die durchschnittlichen Arbeitskosten pro Stunde betragen laut dem statistischen Bundesamt 34,40 Euro. Jeder Fehltag verursacht damit Kosten in Höhe von 275,20 Euro.

Copyright © 2013 Gallup, Inc. All rights reserved.

45

GALLUP

Abbildung 9: Beispielhafte Kostenrechnung der Fehlzeiten durch niedrige emotionale Mitarbeiterbindung

TEURE FLUKTUATION

FLUKTUATIONSNEIGUNG UND DIE DAMIT VERBUNDENEN FLUKTUATIONSKOSTEN

- Für ein Unternehmen mit der untenstehenden Anzahl an Beschäftigten ergeben sich auf Basis unserer Daten pro Jahr folgenden Fluktuationskosten:

<u>Mitarbeiteranzahl</u>	<u>Fluktuationskosten</u>
500 Mitarbeiter	564.142 Euro
2.000 Mitarbeiter	2.287.062 Euro
30.000 Mitarbeiter	34.260.189 Euro

Die durchschnittlichen Fluktuationskosten wurden auf der Grundlage von Daten des Statistischen Bundesamtes für die Bundesrepublik Deutschland aus dem Jahr 2012 (volkswirtschaftliche Gesamtrechnung, Inlandsproduktrechnung, Erste Ergebnisse, Fachserie 18 Reihe 1.1) unter Berücksichtigung der Berechnungsgrundlage des Corporate Leadership Council, Corporate Executive Board („Workforce turnover and firm performance. The new business case for employee retention“) ermittelt (Summe von 37,188 Euro x 0,41 = Fluktuationskosten). Die ausgewiesenen Fluktuationskosten sind als konservativ anzusehen. Andere Quellen führen als Fluktuationskosten pro Mitarbeiter das Doppelte der reinen Gehaltskosten und Nebenkosten eines Jahres an.

Grundlage für die Berechnung ist der Anteil der Personen, die der Aussage „Ich beabsichtige, heute in einem Jahr noch bei meiner derzeitigen Firma zu sein.“ bedingungslos widersprechen (Bottom-Box auf einer Fünf-Punkte-Skala). Von den Mitarbeitern mit hoher emotionaler Bindung widersprechen vier Prozent, von jenen mit geringer emotionaler Bindung tun dies fünf Prozent und bei Beschäftigten ohne Bindung sind es 16 Prozent.

Copyright © 2013 Gallup, Inc. All rights reserved.

46

GALLUP

Abbildung 10: Beispielhafte Kostenrechnung der Fluktuationskosten durch niedrige emotionale Mitarbeiterbindung

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname